

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

GISLANE SANTOS SILVA

APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL: O CASO DA REDE DE  
COOPERATIVAS DE CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL – CATABAHIA

São Cristóvão/SE  
2015

**GISLANE SANTOS SILVA**

**APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL: O CASO DA REDE DE  
COOPERATIVAS DE CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL – CATABAHIA**

Dissertação apresentada como  
requisito parcial para obtenção do título  
de Mestre pelo Programa de Mestrado  
em Administração da Universidade  
Federal de Sergipe.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Maria Elena  
Leon Olave

Coorientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Rivanda  
Meira Teixeira

São Cristóvão/SE  
2015

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

S586a Silva, Gislane Santos.  
Aprendizagem interorganizacional: o caso da rede de cooperativas de catadores de material reciclável - Catabahia / Gislane Santos Silva; orientadora Maria Elena Leon Olave. – São Cristóvão, 2015.  
179 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2015.

1. Administração de cooperativas. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Cooperativas de reciclagem. 4. Rede Catabahia. I. Olave, Maria Elena Leon, orient. II. Título.

CDU 658.114.7:628.477



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE

MESTRANDO(A): Gislane Santos Silva

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL EM REDE: O CASO DA REDE DE COOPERATIVAS CATABAÍIA

DATA DA DEFESA: 13/03/2015

EXAMINADORES:

1. Profª. Drª. Maria Elena Leon Olave (Orientador)  
PROPADM - Universidade Federal de Sergipe
2. Prof. Dr. Marco Antonio Pereira Querol (Membro interno)  
PROPADM - Universidade Federal de Sergipe
3. Profª. Drª. Rivanda Meira Teixeira (Membro interno)  
PROPADM - Universidade Federal de Sergipe
4. Pro. Dr. Candido Vieira Borges Júnior (membro externo)  
UFG - Universidade Federal de Goiás

PARECER COMPREENSIVO:

Depois de avaliarmos a dissertação intitulada: "APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL EM REDE: O CASO DA REDE DE COOPERATIVAS CATABAÍIA", depositada no Programa de Pós-Graduação em Administração, e a nós submetida para exame, e depois de realizados os ritos acadêmicos da defesa da dissertação, em que a candidata apresentou em sessão pública e respondeu às nossas observações críticas, nós, os examinadores, decidimos, em sessão privada, que a candidata foi aprovada no exame compreensivo da dissertação a que se submeteu em conformidade com os regulamentos deste Programa.

Marcia Elena Leon O.  
Presidente

Marco Antonio P. Q.  
Membro Interno

Candido Vieira Borges Jr.  
Membro Externo

Gislane Santos Silva.  
Mestrando

Dedico este trabalho aos meus pais,  
Eledir e Wilson, que sempre me apoiaram  
em meus projetos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que me concedeu saúde, sabedoria e discernimento ao longo desta jornada.

À minha família pela paciência e compreensão da ausência e da distância. Meus pais, Eledir e Wilson, e meus irmãos, Eleilson e Jeane.

Agradeço à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Maria Elena, pelo companheirismo, dedicação e estímulo, e por ter acreditado que eu conseguiria, mesmo quando nem eu mesma acreditava, não somente na fase da elaboração da dissertação, mas durante todo o Mestrado.

À minha coorientadora, Prof.<sup>a</sup> Rivanda Teixeira, pelo exemplo de dedicação, profissionalismo e pelo estímulo na busca pela aprendizagem e pela qualidade.

Agradeço a todos os professores do Mestrado em Administração.

Aos amigos que ganhei neste período e levarei sempre comigo: Jalberto, Priscila e Tânia. Vocês se tornaram a minha família durante estes dois anos.

Agradeço aos amigos que mesmo distantes se fizeram presentes: Ana Queila, Daniella, Edna, Rose e Simone.

Aos colegas do Mestrado: Aline, Janaina, Sueli e Vitor Hugo.

Às cooperativas da Rede Catabahia que participaram deste estudo, sem as quais esta pesquisa não seria possível.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram para a conclusão desta pesquisa.

“Ninguém é suficientemente perfeito, que não possa aprender com o outro e, ninguém é totalmente destituído de valores que não possa ensinar algo ao seu irmão”.

São Francisco de Assis

## RESUMO

As redes de empresas surgiram como uma nova configuração organizacional com a finalidade de ampliar a capacidade competitiva das empresas integrantes e como alternativa para alcançar seus objetivos. Estudos mostram que a cooperação entre as empresas que participam em rede geram benefícios por meio da troca de informações e de conhecimentos. A análise das estratégias de aprendizagem utilizadas pelas organizações pode resultar na melhor compreensão das formas como acontece a aprendizagem dentro das redes de cooperação. Este estudo buscou analisar quais as condições para que as cooperativas de catadores de material reciclável aprendam como participantes da Rede Catabahia, assim como identificar as principais motivações para que as cooperativas se integrem à rede, verificar as estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas cooperativas, os tipos de conhecimentos aprendidos e os benefícios advindos do processo de aprendizagem em rede. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único, com coleta de dados em 9 cooperativas, consideradas como sub unidades de análise, integrantes da Rede Catabahia. Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado junto aos representantes e técnicos das cooperativas. De forma adicional foram utilizadas as técnicas de análise documental e de observação direta. A partir da análise dos dados foi possível verificar que as cooperativas ingressam na rede como uma maneira para se formalizarem e obter benefícios. Quanto às estratégias de aprendizagem, verificou-se que as cooperativas adotam um comportamento colaborativo, estratégias de compromisso, colaboração e acomodação. Com relação aos tipos de conhecimento, observa-se que as cooperativas possuem um conhecimento tácito das experiências anteriores, e obtém conhecimento explícito por meio do treinamento e capacitação recebida por parte dos técnicos. Os resultados da pesquisa indicam que os principais benefícios gerados com a aprendizagem foram: o desenvolvimento de habilidades gerenciais e de representação, capacidade de participação em editais e projetos e identificar com maior clareza as necessidades das cooperativas.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Interorganizacional. Cooperativas. Rede. Material Reciclável. Catadores.



## **ABSTRACT**

The business networks have emerged as a new organizational setting in order to increase the competitiveness of companies and as alternative to achieve their goals. Some studies show that cooperation between the companies involved in network, generate benefits through the exchange of information and knowledge. The analysis of learning strategies used by organizations can result in a better way of understanding in which learning takes place the cooperation networks. This study investigates which the conditions for waste pickers cooperatives learn how participants Catabahia network, and identify the main reasons for that cooperatives integrate the network, verify the interorganizational learning strategies adopted by cooperatives, types of knowledge learned and the benefits from the network learning process. The research strategy adopted was the single case study, with data collection in 9 cooperatives, considered as small units of analysis: members of Catabahia Network. To collect data, it was used a semi-structured interview guide, applied with representatives and technicians of cooperatives. In addition to, we used the techniques of documentary analysis and direct observation. From the analysis of the data was verified that cooperatives join the network as a way to formalize and get benefits. As for learning strategies, it was found that cooperatives adopt a collaborative behavior, commitment strategies, collaboration and accommodation. Regarding the types of knowledge, it is observed that cooperatives have a tacit knowledge of previous experience, and get explicit knowledge through training and training received by the technicians. The results indicate that the main benefits generated by learning were: the development of managerial skills and representation, capacity to participate in tenders and projects and identify more clearly the needs of cooperatives.

**Keywords:** Interorganizational Learning. Cooperatives. Network. Recyclable Material. Collectors.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Mapa de Orientação Conceitual .....	28
<b>Figura 2:</b> Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional .....	32
<b>Figura 3:</b> Interrelação dos níveis de aprendizagem.....	33
<b>Figura 4:</b> Processo de aprendizagem recíproca de interfirmas .....	44
<b>Figura 5:</b> Estratégias de Aprendizagem Interorganizacional .....	46
<b>Figura 6:</b> Formas de Aprendizagem em rede, diferenciada pelo resultado da aprendizagem.....	47
<b>Figura 7:</b> Cooperativas da Rede Catabahia .....	71
<b>Figura 8:</b> Estratégias de Aprendizagem Interorganizacional adotadas pelas cooperativas da Rede Catabahia .....	151

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Resumo da Tipologia – Redes de Empresas .....	27
<b>Quadro 2:</b> Dois Tipos de Conhecimento .....	31
<b>Quadro 3:</b> Resumo dos conceitos relacionados a aprendizagem interorganizacional .....	35
<b>Quadro 4:</b> Resumo dos principais estudos nacionais recentes sobre aprendizagem em redes interorganizacionais.....	38
<b>Quadro 5:</b> Resumo dos principais estudos internacionais recentes sobre aprendizagem em redes interorganizacionais.....	41
<b>Quadro 6:</b> Princípios do cooperativismo.....	49
<b>Quadro 7:</b> Relação de entrevistados das Cooperativas da Rede Catabahia .....	64
<b>Quadro 8:</b> Categorias analíticas da pesquisa.....	66
<b>Quadro 9:</b> Análise e representações de dados .....	68
<b>Quadro 10:</b> Resumo dos resultados – COOBASF .....	79
<b>Quadro 11:</b> Resumo dos resultados – Recicla Jacobina .....	87
<b>Quadro 12:</b> Resumo dos resultados – CORAL .....	95
<b>Quadro 13:</b> Resumo dos resultados – COPERJE .....	102
<b>Quadro 14:</b> Resumo dos resultados – Recicla Conquista .....	107
<b>Quadro 15:</b> Resumo dos resultados – ITAIRO .....	113
<b>Quadro 16:</b> Resumo dos resultados – CAEC .....	121
<b>Quadro 17:</b> Resumo dos resultados – COOPERBRAVA .....	130
<b>Quadro 18:</b> Resumo dos resultados – CAELF .....	137
<b>Quadro 19:</b> Resumo das características das cooperativas da Rede Catabahia ...	140
<b>Quadro 20:</b> Características da Rede Catabahia .....	143
<b>Quadro 21:</b> Motivação e Fase de Ingresso das Cooperativas na Rede Catabahia .....	144
<b>Quadro 22:</b> Informações Compartilhadas e Acessadas pelas Cooperativas na Rede Catabahia .....	147
<b>Quadro 23:</b> Estratégias de Aprendizagem Interorganizacional identificadas nas Cooperativas da Rede Catabahia .....	150
<b>Quadro 24:</b> Benefícios percebidos pelas Cooperativas da Rede Catabahia.....	157

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Evolução do número de cooperativas e associadas no Nordeste entre 2008 a 2012 .....	53
<b>Tabela 2:</b> Cooperativas por ramo de atividade por região (2012).....	54
<b>Tabela 3:</b> Redes de Catadores de Material Reciclável .....	57
<b>Tabela 4:</b> Volume de Produção e Faturamento médio mensal .....	75

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Número de cooperativas por região (2012) .....	51
<b>Gráfico 2:</b> Número de cooperados por região (2012).....	52

## **LISTA DE SIGLAS**

ABCOOP – Associação Brasileira de Cooperativas.  
ACI – Aliança Cooperativa Internacional.  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CAEC – Cooperativa de Agentes Ecológicos de Canabrava  
CAELF – Cooperativa de Agentes de Ecológicos de Lauro de Freitas  
COOBASF – Cooperativa dos Badameiros de Feira de Santana  
COOPCICLA – Cooperativa de Agentes Autônomos de Reciclagem  
COOPERBRAVA – Cooperativa dos Recicladores da Unidade de Canabrava  
COOPERJE – Cooperativa de Catadores Recicla Jequié  
COOREPA – Cooperativa Recicla Paranaíba  
CORAL – Cooperativa de Catadores e Recicladores de Alagoinhas  
EPI – Equipamento de Proteção Individual.  
FUNASA – Fundação Nacional de Saúde  
ITAIRO – Cooperativa de Catadores  
MNCR – Movimento Nacional dos Catadores de Material Reciclável.  
OCA – Organização das Cooperativas da América.  
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras.  
ONG – Organização Não Governamental  
OSCIP – Organização Social Civil de Interesse Público.  
PANGEA – Centro de Estudos Socioambientais.  
PMEs – Pequenas e Médias Empresas.  
PNRS – Política Nacional de Resíduos Sólidos.  
PRONACOOP – Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho.  
RSU – Resíduos Sólidos Urbanos.  
SEMAS – Secretaria Municipal de Assistência Social  
SESOL – Superintendência de Economia Solidária.  
SETRE – Secretaria de Trabalho, Emprego, Renda e Esporte.  
SUDIC – Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial.  
UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana.  
UNASCO – União Nacional de Cooperativas.  
UNIFACS – Universidade Salvador

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2	OBJETIVOS.....	20
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>20</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	20
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
2.1	REDES INTERORGANIZACIONAIS .....	24
2.2	NÍVEIS DE APRENDIZAGEM .....	30
2.3	APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL .....	34
2.4	MODELOS DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL.....	43
2.5	REDES DE COOPERATIVAS .....	48
2.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	58
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
3.1	QUESTÕES DE PESQUISA.....	60
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	61
3.3	MÉTODO DE PESQUISA.....	61
3.4	CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO .....	62
3.5	FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	62
3.6	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE .....	64
<b>3.6.1</b>	<b>Definições Constitutivas .....</b>	<b>65</b>
<b>3.6.2</b>	<b>Categorias e Elementos de Análise .....</b>	<b>66</b>
3.7	CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE .....	67
3.8	ANÁLISE DOS DADOS .....	68
3.9	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	69
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO CASO – REDE CATABAHIA .....</b>	<b>70</b>
4.1	COOPERATIVA DOS BADAMEIROS DE FEIRA DE SANTANA – COOBASF .....	72

4.2	COOPERATIVA DE CATADORES RECICLA JACOBINA .....	80
4.3	COOPERATIVA DE CATADORES E RECICLADORES DE ALAGOINHAS – CORAL.....	88
4.4	COOPERATIVA DE CATADORES RECICLA JEQUIÉ - COOPERJE.....	96
4.5	COOPERATIVA DE CATADORES RECICLA CONQUISTA .....	103
4.6	COOPERATIVA DE CATADORES ITAIRO.....	108
4.7	COOPERATIVA DOS AGENTES ECOLÓGICOS DE CANABRAVA – CAEC . .....	114
4.8	COOPERATIVA DOS RECICLADORES DA UNIDADE DE CANABRAVA – COOPERBRAVA.....	121
4.9	COOPERATIVA DE CATADORES E AGENTES ECOLÓGICOS DE LAURO DE FREITAS – CAELF.....	131
<b>5</b>	<b>ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS .....</b>	<b>138</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA REDE CATABAHIA.....	138
5.2	ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL .....	146
5.3	TIPOS DE CONHECIMENTO.....	153
5.4	BENEFÍCIOS RELATIVOS À APRENDIZAGEM EM REDE.....	156
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>160</b>
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	164
6.2	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	165
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	166
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>168</b>
	<b>APÊNDICE A:</b> Roteiro de entrevista semiestruturada aplicado nas cooperativas .....	177
	<b>APÊNDICE B:</b> Roteiro de entrevista semiestruturada aplicado aos gestores da rede.....	179



## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se, a partir dos anos 80, que novas configurações de relações entre as organizações têm surgido, com destaque para as redes entre empresas. Assim, empresas vinculadas aos mais variados setores da economia tem procurado ampliar a sua capacidade competitiva e recorrem às novas alternativas para alcançar seus objetivos (HÖHER; TATSCH, 2011). Desde então, as organizações contam com diversos tipos de relações entre elas, a fim de acessar conhecimento e competências de acordo com suas necessidades (WERR; RUNSTEN, 2013).

A evolução do pensamento organizacional indica a adoção de uma nova postura cooperativa, demonstrando a necessidade de união de esforços e conhecimentos entre empresas de diversos portes e segmentos como forma de obter vantagem competitiva. A cooperação interorganizacional proporciona vantagens em termos de redução de custos, melhor posicionamento de mercado, compartilhamento de conhecimentos específicos e acesso a informações importantes sobre a indústria e o ambiente competitivo em que atuam (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; ABBADE, 2009; PETERS et al., 2010).

Nesse sentido, as redes se apresentam como estratégicas para as empresas, abrangendo toda a estrutura empresarial e a forma de competição. A partir da interação com outras organizações, recursos críticos para a competitividade, como o conhecimento, passam a ser explorados, compartilhados e utilizados no contexto de redes (VASCONCELOS; MILAGRES; NASCIMENTO, 2005).

A interação entre as empresas participantes das redes gera benefícios através do intercâmbio de informações e de conhecimentos que, sobretudo em micro e pequenas empresas, dificilmente seria acessado de maneira individual (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2012). Lima (2013) acrescenta que essa capacidade de interações entre os agentes da rede propicia uma razoável disposição para desenvolver atividades inovativas, sobretudo de caráter incremental, organizacional e de processos.

As empresas que se relacionam de forma cooperativa propiciam a seus membros mais possibilidades de transformar conhecimentos individuais em coletivos, pelo maior acesso a informações e tecnologias, gerando um processo de aprendizagem mais ágil (HÖHER; TATSCH, 2011).

Verifica-se que a aprendizagem tem surgido como resultado nos estudos sobre redes interorganizacionais, entretanto, não é destacado como o foco principal. No levantamento de Ebers e Oliver (1998) o tema da aprendizagem aparece tanto nos processos de formação das redes, como nos resultados obtidos pelos arranjos. Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) também levantaram a aprendizagem entre os assuntos de interesse nos estudos sobre redes de cooperação. Além disso, Alves e Pereira (2013) acrescentam que a formação dos relacionamentos nas redes interorganizacionais propicia uma série de benefícios, como maior troca de informações, redução dos custos de transação e maior capacidade de aprendizagem e de inovação entre os participantes.

Dessa forma, observa-se que os estudos sobre redes interorganizacionais têm abordado, sobretudo, a cooperação (PASĂMAA, 2007; HÖHER; TATSCH, 2011), a governança (SAUVÉE, 2002; PROVAN; KENIS, 2008) e o relacionamento interorganizacional (ALVES; PEREIRA, 2013; EBERS; OLIVER, 1998) como foco principal, sendo que, a aprendizagem aparece entre os resultados destes estudos, mas não é aprofundado.

Ao adicionar a aprendizagem na definição de seus objetivos corporativos, as organizações que interagem em rede passam a incorporar um conjunto de interesses que ultrapassa questões meramente econômicas, ampliando, assim, a atenção às necessidades e expectativas de seus diversos públicos (ESTIVALETE et al., 2009). Teixeira, Grzybovski e Beber destacam que cabe às organizações membros da rede perceber a importância de atuar cooperativamente, buscando superar os desafios relativos ao processo de trabalho em grupo que enriquece sobremaneira o aprendizado, gera novos conhecimentos e aumenta a capacidade de sobrevivência organizacional. Além disso, Balestrin e Vargas (2004) avaliam que as relações interorganizacionais formam ambientes de aprendizagem por meio da cooperação.

Alves et al. (2011) observam que, como os relacionamentos interorganizacionais são cada vez mais comuns e complexos, suas consequências sobre as empresas se multiplicam. Dessa forma, a gestão eficiente do conhecimento e da aprendizagem em redes interorganizacionais pode se tornar um suporte para a manutenção da competitividade dessas empresas. Além disso, a habilidade de aprender passou a ser considerada como um elemento fundamental para o sucesso econômico dos indivíduos, empresas, regiões e nações, enquanto que o “aprender”

vai além do acesso à informação, é a capacidade de construir competências e formar habilidades novas, assim, as competências para aprender tornam-se um processo constante de criação e recriação de conhecimentos (BITTENCOURT; CAMPOS, 2008).

A aprendizagem também é destacada nos relacionamentos intercooperativos. Lago (2009), ao destacar as dificuldades de desenvolvimento das cooperativas sem o estabelecimento de relacionamentos comerciais, sociais e associativos com outras cooperativas, pondera que a aprendizagem conjunta encontra-se entre os resultados proporcionados pela formação de tais relações.

As sociedades cooperativas, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, possuem como filosofia um modelo socioeconômico que busca a união do desenvolvimento econômico e bem-estar social, fundamentando-se na participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. De acordo com o artigo 4º da Lei 5.764, de 1971, define-se por cooperativas “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

Entre os diversos tipos de cooperativas, observa-se que as formadas por catadores de material reciclável – do ramo de cooperativas de trabalho – tornam-se uma alternativa comum para pessoas que não possuem um emprego formal, em decorrência do distanciamento econômico cada vez maior, em países como o Brasil, que possuem baixa escolaridade e que não têm acesso aos serviços e bens de consumo, além de muitas vezes serem condenadas a viver à margem da sociedade. No mais, os resíduos urbanos produzidos podem gerar prejuízos ao meio ambiente, à saúde e à qualidade de vida da população, sendo a reciclagem uma alternativa a esse problema (SILVA; LIMA, 2007).

A rede formada por cooperativas de catadores de material reciclável ampliam a abrangência da dimensão social, ambiental e econômica. Além disso, a atuação em rede possibilita que o trabalho realizado em conjunto alcance benefícios como anular a ação do atravessador, adquirir poder de barganha, negociação direta com a indústria, acesso a informação e trocas de conhecimento entre cooperativas (TIRADO-SOTO, 2011).

A Rede Catabahia, que foi objeto deste estudo, é formada por dez cooperativas em dez municípios do estado da Bahia e beneficia catadores de material reciclável de diversas regiões do estado. A rede iniciou suas atividades em

2003, sendo uma iniciativa da PANGEA – Organização Social Civil de Interesse Público (OSCIP) que desenvolve ações culturais, sociais, econômicas e ambientais em parceria com a União Europeia. A rede promove a capacitação dos cooperados bem como a realização de campanhas de educação ambiental nos municípios e no estado, com vistas à mobilização para a coleta seletiva e à valorização dos cooperados como agentes ecológicos (PANGEA, 2014).

Dessa forma, ao verificar a importância econômica, social e ambiental das cooperativas, bem como a relevância da compreensão do processo de aprendizagem interorganizacional no estudo das redes, esta pesquisa busca analisar como acontece a aprendizagem interorganizacional nas cooperativas que formam a Rede Catabahia.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Entre os estudos sobre aprendizagem no campo organizacional, observa-se que a maioria deles está focado na aprendizagem individual ou na aprendizagem organizacional. A reduzida quantidade de estudos sobre a aprendizagem interorganizacional (ESTIVALETE et al., 2009) revela um campo frutífero para futuras pesquisas.

Neste sentido, Estivalete (2007) observa que, no meio acadêmico brasileiro, a grande maioria dos estudos analisa os elementos, práticas e princípios da aprendizagem no contexto organizacional de maneira isolada, demonstrando uma carência de estudos que estabeleçam as relações das organizações com suas parceiras, ou seja, a aprendizagem no contexto da rede.

Todavia, verifica-se que os estudos sobre redes interorganizacionais focam no campo das redes de empresas, assim, pouca ênfase tem sido dada às redes formadas por cooperativas (JERÔNIMO et al., 2005).

Jerônimo et al. (2005) ressaltam a importância das redes de cooperativas ao ponderarem que tais organizações, de modo geral, possuem limitações de recursos técnicos e financeiros para enfrentar, de forma isolada, a concorrência de empresas de maior porte. Dessa forma, as redes de cooperação interorganizacional apresentam-se como uma das opções estratégicas disponíveis às sociedades cooperativas para adquirirem maior competitividade trabalhando de forma conjunta ao invés de competir de forma individual.

Com base no exposto, é apresentado o problema desta pesquisa:

**Quais as condições para que a aprendizagem interorganizacional ocorra nas cooperativas de catadores de material reciclável integrantes da Rede Catabahia?**

## 1.2 OBJETIVOS

A partir do problema exposto, esta pesquisa foi baseada nos seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar quais as condições para que as cooperativas de catadores de material reciclável aprendam como participam da Rede Catabahia.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as características das cooperativas de catadores de material reciclável que integram a Rede Catabahia;
- Identificar as principais motivações para que as cooperativas de catadores se integrem à Rede Catabahia;
- Verificar quais são as estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas cooperativas membros da Rede Catabahia;
- Apontar os tipos de conhecimento aprendidos pelas cooperativas dentro da Rede;
- Levantar os benefícios, relativos à aprendizagem, percebidos pelas cooperativas com a participação na Rede Catabahia.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

No mundo organizacional, baseado na incerteza, instabilidade, flexibilidade e adaptabilidade, uma das maneiras encontradas por muitas organizações para reagir

a essas mudanças é por meio da aprendizagem organizacional (LOSS, 2007). Hayes e Allisson (1998), focando não apenas na aprendizagem organizacional, mas na aprendizagem da forma individual para a coletiva, destacam a qualidade da aprendizagem como a chave para o sucesso organizacional.

Balestrin e Vargas (2002) observam que, no contexto das redes, as relações interfirmas favorecem a formação de um ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Ou seja, a cooperação favorece a aprendizagem das organizações inseridas na rede.

Além disso, observa-se que a cooperação está intrínseca nas sociedades cooperativas, uma vez que, dentre os valores destas entidades está o trabalho colaborativo, não somente entre os membros das cooperativas, como também no próprio movimento cooperativo. Como pode ser verificado no princípio da intercooperação que declara que as organizações “servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais”.

A cooperação é a base de valor das sociedades cooperativas. Gimenes e Gimenes (2007) destacam que o cooperativismo é a doutrina que objetiva à renovação social pela cooperação. Segundo os autores, cooperativismo significa trabalhar junto ao objetivo de corrigir o social pelo econômico, através destas associações.

No caso das cooperativas de trabalhadores de materiais recicláveis, que são formadas por catadores, estes cooperados possuem um papel de fundamental importância na cadeia da reciclagem. Carvalho (2013) salienta a importância do catador na cadeia produtiva da reciclagem no Brasil, pois é a atividade realizada por estas pessoas, responsável pela maior parte do processo de coleta seletiva. Os catadores recolhem os materiais, separam, limpam, selecionam de acordo com as características físicas e, então, encaminham estes materiais aos locais de destino.

Dessa forma, no campo teórico, esta pesquisa pode vir a contribuir na ampliação da discussão sobre a aprendizagem interorganizacional, no contexto de redes de cooperativas. Ao observar o destaque de Estivalete et. al. (2009) para o processo de aprendizagem interorganizacional como um dos temas emergentes para o ambiente organizacional, verifica-se a possibilidade de contribuição no campo teórico, através de avanços nos estudos da aprendizagem em rede, especificamente

nas redes formadas por cooperativas, podendo ainda subsidiar estudos futuros sobre o tema.

No campo prático, a contribuição desta pesquisa está associada com a análise de como a aprendizagem interorganizacional nas cooperativas em rede pode auxiliar no seu desenvolvimento. Vale destacar que as contribuições dessas cooperativas são encontradas no âmbito social, econômico e ambiental. Na dimensão social, pode-se falar da inclusão social dos catadores no mercado de trabalho como membros das cooperativas, que se desenvolvem juntamente à organização; na dimensão econômica, destaca-se a posição do cooperado como trabalhador que possui renda e faz o ciclo econômico se mover e promove o desenvolvimento da região; e, por fim, na dimensão ambiental auxiliando na retirada dos resíduos sólidos urbanos (RSU) do ambiente e na preservação de recursos naturais.

Desta forma, conhecer melhor como as cooperativas aprendem pode auxiliar no desenvolvimento das mesmas, tanto no que se refere às melhorias econômicas, melhor aproveitamento dos recursos e desenvolvimento das habilidades dos cooperados e, por consequência, nas melhorias do processo de aprendizagem da cooperativa. Ressaltando que, neste tipo de cooperativa, os associados possuem baixa escolaridade, devendo ser observado quais mecanismos de aprendizagem impactam da melhor forma este público.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A introdução, especificamente a temática da dissertação, bem como os problemas da pesquisa, objetivos geral e específicos, a justificativa do tema e a proposta de estrutura estão apresentados no capítulo 1.

No segundo capítulo, foi apresentada uma revisão da literatura sobre redes interorganizacionais. Em seguida, foi exposta uma revisão sobre a aprendizagem interorganizacional. Posteriormente, foi apresentado o panorama do setor de reciclagem de material por cooperativas.

No terceiro capítulo, foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. São destacadas as questões de pesquisa, o delineamento da pesquisa e as fontes de evidências para atingir os objetivos propostos.

No quarto capítulo foi realizada a descrição e análise individual das subunidades estudadas a partir das categorias de análise adotadas como base para o estudo.

O quinto capítulo é destinado à análise comparativa entre as subunidades de análise do caso da Rede Catabahia. São destacadas as semelhanças e diferenças entre tais subunidades, além de comparação com a teoria abordada no estudo.

E, por fim, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões do caso estudado. Também são sugeridas propostas para futuros estudos.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica abordada na pesquisa. Inicialmente, foram apresentados conceitos e tipologias sobre redes interorganizacionais. Em seguida foi apresentada uma revisão sobre os tipos de aprendizagem, com foco no tipo interorganizacional. E, por fim, foi tratado o panorama do setor de reciclagem por cooperativas.

### 2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Observa-se que a visão tradicional de que as organizações são unidades distintas e autônomas da ação tem sido questionada ao longo das últimas décadas. Por conseguinte, observa-se que, em muitos casos, as organizações participam de grupos compostos por outras instituições, através de laços fortes e multidimensionais que ultrapassam os limites hierárquicos (BAUM; INGRAM, 2002). Nesse mesmo sentido, Powell (1990) destaca que as organizações em rede representam uma forma viável de organização econômica entre a lógica do mercado e da hierarquia, sendo as redes formais mais complexas.

Amato Neto (1999) destaca que as mudanças na organização industrial podem ser observadas desde a década de 70, com o surgimento dos distritos industriais da chamada Terceira Itália, os sistemas produtivos locais na França, Alemanha e no Reino Unido, o Vale do Silício nos Estados Unidos, além das redes de empresas no Japão, Coreia e Taiwan. O autor salienta, ainda, a incorporação de tecnologias de ponta nos processos produtivos, por pequenas e médias empresas (PMEs), que modifica suas estruturas organizacionais internas e as estimula a procurar novos vínculos com o entorno socioeconômico, constituindo, dessa forma, uma via de reestruturação industrial, o que proporciona competir, em alguns setores, com empresas de grande porte.

A formulação da ideia da organização “em rede” nos leva a rever os limites da empresa individual, destacando as várias formas de articulação com outras unidades, o que conduz à formação de relações complexas (MAZZALI; COSTA, 1997). Estivalet (2007) acrescenta que, na busca pela compreensão dos fenômenos interorganizacionais e sua complexidade, o conceito de redes tem sido usado sob diferentes perspectivas. O termo vem sendo utilizado como rede social,

rede interorganizacional, rede industrial e como um paradigma de pesquisa em marketing. Em pesquisas interorganizacionais e estratégicas, as redes podem ser vistas como uma alternativa ao mercado e à hierarquia de poder, sendo uma terceira forma de organização, conferindo ainda ao conceito de redes uma multiplicidade de sentidos e em diversas correntes de pesquisa (MACIEIRINHA, 2009).

A expressão “rede” é destacada por Grandori e Soda (1995) como um termo abstrato, que se refere a um conjunto de nós conectados através do relacionamento entre eles, e utilizado por diferentes áreas. Para Baum e Ingram (2002) as redes são agrupamentos de organizações unidas por laços que variam quanto à formalidade, entretanto, possuem a significância necessária para criar uma estrutura interorganizacional razoavelmente persistente e estável. Já Anderson *et al.* (1994 apud SAUVÉE, 2002, p. 2) destacam as redes como um conjunto de relações de negócios conectados, sendo que as relações de troca ocorrem entre as empresas, conceituadas como atores coletivos. Esta definição está embasada no conceito de ator coletivo e na existência de ações coletivas. Provan e Kenis (2008) focam em redes como grupos de três ou mais organizações legalmente autônomas que trabalham em conjunto para alcançar, além de seus próprios objetivos, um objetivo coletivo.

Quanto à formação das redes interorganizacionais, Ring e Van de Ven (1994) ponderam que o seu surgimento e crescimento ocorrem a partir de um encadeamento de eventos e interações que acontecem ao longo do tempo, resultando em seu desenvolvimento. Provan e Kenis (2008) destacam que a formação dessas redes pode ocorrer de maneira autoiniciada pelos próprios membros da rede ou pode ser encomendada ou contratada. Pasămaa (2007), por sua vez, ressalta os motivos de as empresas formarem as redes e cooperarem entre si. O autor observa que os motivos ocorrem mesmo com a interação entre os integrantes da rede e referem-se ao processo em que as empresas determinam o que querem alcançar ao se tornarem parte da rede interorganizacional. Gulati, Lavie e Madhavan (2011) acrescentam que o objetivo final da formação de redes interorganizacionais e o fomento de laços com os parceiros são para acessar, integrar e alcançar recursos de alavancagem.

Entre os principais focos de atenção dos estudos em redes interorganizacionais encontra-se a observação e análise dos ganhos gerados pelas relações de cooperação entre empresas em redes (BALESTRIN; VERSCHOORE;

REYES JUNIOR, 2010) que, geralmente, compartilham informações, ideias, aprendizagem e custos entre os parceiros (PESÄMAA, 2007). Gulati, Lavie e Madhavan (2011) corroboram com esta afirmação declarando que é crescente o número de pesquisas que sugerem que os laços entre organizações fornecem recursos que concedem vários benefícios, sendo que tais estudiosos têm proposto diferentes perspectivas sobre a forma como esses relacionamentos moldam o comportamento organizacional e resultados de desempenho.

As redes auxiliam na obtenção de benefícios e diferenciais em face dos competidores que não pertencem à rede. Um dos benefícios destacados é a possibilidade de ganhos de escala e poder de mercado, ou seja, ganho no qual as empresas conseguem maior poder de negociação com fornecedores e parceiros (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). A possibilidade de aprendizagem e a inovação também são destacadas, por permitirem o desenvolvimento de estratégias coletivas através da troca de ideias e experiências entre os membros da rede, possibilitando o acesso às novas informações, novas tecnologias, além de estilos e maneiras de gestão (HISSA, 2007; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) salientam que as redes apresentam características particulares, em relação às empresas isoladas: como a relatividade nos papéis dos atores; a interação e interdependência entre as organizações; a especialização; além da complementaridade e competitividade entre redes. Destaca-se, ainda, que tais características são encontradas de maneiras distintas nos diversos tipos de redes, o que possibilita a classificação das redes de acordo com suas características. Pasämaa (2007) observa que a classificação é uma forma de esclarecer que as redes são diferentes e que as explicações para a sua formação e crescimento também podem ser diferentes, dependendo do tipo de rede interorganizacional. O autor acrescenta que um dos valores práticos da classificação é facilitar a compreensão de como as redes podem ser analisadas.

Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) observam que as classificações sobre redes, que frequentemente são apresentadas na literatura, estão baseados em dois eixos: direcionalidade e formalização. Nesse sentido, os autores apresentam uma tipologia para as redes de empresas, conforme demonstrado no quadro 1.

### Quadro 1: Resumo da Tipologia - Redes de Empresas

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Horizontal Vertical
Localização	Dispersa Aglomerada
Formalização	Base contratual formal Base não contratual
Poder	Orbital Não orbital

Fonte: Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007, p.110)

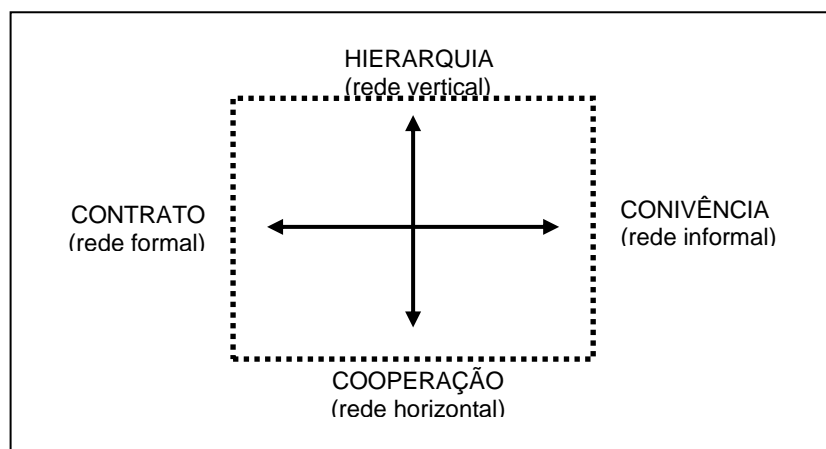
Como pode ser observado, a tipologia apresentada por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) classifica as redes de acordo com a direcionalidade (horizontal e vertical), a localização (aglomerada ou dispersa), a formalização (contratual formal ou não contratual) e em relação ao poder (orbital e não orbital).

As redes verticais, segundo Baum e Ingram (2002), abrangem organizações diferenciadas que se relacionam para atingir fins coletivos. As redes verticais são formadas por parceiros que pertencem a uma mesma cadeia, formada por fornecedores, distribuidores e empresas focais (GELLYNCK; KÜHNE, 2010).

As redes horizontais são formadas por organizações semelhantes que se relacionam para alcançar objetivos coletivos (BAUM; INGRAM, 2002). Neste tipo de rede, há colaboração entre organizações que são essencialmente concorrentes no mesmo setor ou indústria, e tal iniciativa gera estruturas como alianças estratégicas ou *joint ventures* (GELLYNCK; KÜHNE, 2010). Oliveira, Rezende e Carvalho (2011) salientam que são formadas a partir da interação de agentes autônomos, baseado em um sistema de cooperação voluntária e na coesão de objetivos e valores.

Para uma maior compreensão das redes verticais e horizontais, Balestrim e Vargas (2004) ressaltam as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas, a partir de Marcon e Moinet (2000), conforme figura 1.

Observa-se, na figura 1, a relação de cooperação no eixo das redes horizontais e da hierarquia, no eixo das redes verticais. Além disso, verifica-se, no mapa de orientação conceitual, a relação de formalização, com redes formais na dimensão contratual e redes informais na dimensão da convivência.

**Figura 1:** Mapa de Orientação Conceitual

Fonte: Balestrim e Vargas (2004, p. 207), adaptado de Marcon e Moinet (2000)

O Mapa de Orientação Conceitual é utilizado para apresentar os quatro elementos importantes a partir dos quais as redes se estruturam, sendo importantes na determinação dos tipos de benefícios, como no estudo de Azevedo (2013), que verificou a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem em Gestão das Pequenas Empresas. E diversos estudos tem utilizado o Mapa de Orientação Conceitual para classificar as redes de cooperação (AGUIAR et al, 2014).

Estivaleta (2007) destaca as redes interorganizacionais do tipo horizontal uma abordagem contemporânea e a mais indicada na abordagem quando se estuda aprendizagem interorganizacional, pois compreende organizações similares em busca de alcançar um objetivo coletivo. Além disso, este tipo de rede ressalta a cooperação e se caracteriza pela interdependência entre os parceiros, sendo tais aspectos importantes no que se refere ao estudo aprendizagem em organizações.

Quanto à localização, Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) destacam que as redes podem ser geograficamente dispersas ou aglomeradas. As redes dispersas se relacionam e intercambiam bens e serviços através de processo avançado de logística, que possibilita superar as distâncias. Já as aglomeradas, são caracterizadas pelo fato de manterem relações que, em muitos casos, ultrapassam as relações comerciais, criando atmosfera de confiança e facilitando relações não contratuais.

De acordo com o critério de formalização, as redes podem ter sua estrutura formalizada, de base contratual, ou informais, de base não-contratual. Observa-se

que, no contexto de aglomeração territorial, encontram-se mais comumente as de redes horizontais e de base não-contratual. Já quando as redes são motivadas para ampliação da cobertura de mercado, é mais comum que sejam verticalizadas, de base contratual, como as franquias. Assim, não há forma ideal, mas situações diferentes (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2007).

O grau de formalização das redes é destacado por Grandori e Soda (1995), além dos grau de centralidade e mecanismos de coordenação para classificar as redes em sociais, burocráticas e proprietárias. As redes sociais caracterizam-se por empresas que estão interligadas por relações puramente sociais, dispensando acordos formais de qualquer tipo. Estas relações são dedicadas à troca de bens sociais – prestígio e *status*, amizade, oportunidades de carreira e poder. As redes burocráticas são formalizadas por meio de acordos e contratos formais, que especificam as relações entre os parceiros e regulamentam as trocas entre eles. As redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos de direitos de propriedade entre acionistas.

Em termos de poder, segundo Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007), as redes podem ser orbitais ou não-orbitais. Para os autores, a rede orbital é caracterizada por possuir um centro de poder, ao redor do qual as demais empresas orbitam. Já na rede não-orbital cada integrante possui a mesma capacidade de tomada de decisão.

Observa-se nas últimas décadas um aumento no volume de trabalhos sobre redes de cooperação interorganizacional, bem como levantamentos sobre os estudos dessas redes cooperativas e as relações interorganizacionais.

No Brasil, Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) também realizaram mapeamento do campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional, além de Giglio e Hernandes (2012) que avaliaram as metodologias de pesquisa em redes de negócios. Já Vitorino Filho et al. (2012) focaram na cooperação, ao analisar a produção acadêmica em cooperação empresarial. Mais recentemente, Alves e Pereira (2013) realizaram a análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais.

Entre os trabalhos internacionais destaca-se o estudo realizado por Ebers e Oliver (1998), no qual realizaram o mapeamento de pesquisas sobre redes e as relações interorganizacionais, destacando as principais teorias e conceitos abordados nas pesquisas e suas interrelações.

Também ressalta-se o estudo de Provan, Fish e Sydow (2007) que analisam a literatura sobre redes interorganizacionais no nível de análise macro, ou seja, redes e não apenas as organizações individuais que a compõem. Os autores levantam questões acerca da estrutura, da gestão, do desenvolvimento, eficácia e resultados e metodologia no nível de rede. Com ênfase em toda a rede e não nas relações específicas que qualquer uma ou um par de organizações mantém, Provan, Fish e Sydow (2007) observam que é necessário compreender como as redes operaram, como podem ser mais bem estruturadas e geridas e quais resultados podem ser obtidos.

Scott e Thomas (2013) observaram que as organizações buscam se relacionar em rede quando os benefícios gerados compensam os custos de transação, destacando que os "custos de transação" ditam parte das redes existentes. Como benefícios, observam o acesso à informação, a questão do entendimento, a redução de conflitos, o apoio e a redução de custos de tempo e recursos. Além desses fatores, destacam que também há fatores mais intrínsecos, como normas de reciprocidade ou crenças e preferências compartilhadas que podem desestimular ou motivar a cooperação interorganizacional.

Nesse sentido, Gulati, Lavie, Madhavan (2011) propõem três mecanismos como fundamentais para explicar a contribuição para o desempenho organizacional, entre os benefícios alcançados na rede; tais mecanismos são: o *alcance*, a *riqueza* e a *receptividade*. O alcance representa a capacidade da rede de se conectar a diversos parceiros. A riqueza refere-se ao valor potencial dos recursos disponíveis para a organização através de seus vínculos na rede. A receptividade diz respeito ao grau em que uma organização pode acessar recursos de rede, ou seja, a qualidade dos laços com os parceiros. Receptividade também pode ser ampliada através do desenvolvimento de capacidade de absorção, que engloba a aprendizagem e a internalização de recursos externos. Os autores indicam que a interação desses três mecanismos determina os benefícios que a organização obtém a partir de sua rede.

## 2.2 NÍVEIS DE APRENDIZAGEM

Observa-se que a utilização do termo "aprendizagem", no contexto organizacional, varia entre a aprendizagem de indivíduos no contexto da organização até um processo de organização, que difere da aprendizagem individual

(KNIGHT, 2002). A organização pode adquirir conhecimento de outras organizações a partir do relacionamento com seus parceiros de aliança estratégica, o que é definido como o processo de aprendizagem interorganizacional (JANOWICZ-PANJAITANA; NOORDERHAVEN, 2008). Knigth (2002) complementa essa afirmativa, ressaltando que, quando – por meio da interação – um grupo de empresas modifica o comportamento do grupo ou as estruturas cognitivas, o “aprendiz” é o grupo de organizações e não somente as organizações individuais.

Conhecimento é descrito por Sternberg (2000) como a representação da forma que assume aquilo que se conhece na mente sobre objetos, ideias, eventos, entre outros, e que existem fora da mente. Mandl, Fridrich e Hron (1988, apud GRECO, 2006) acrescentam que a aquisição do conhecimento é definida aprendizagem de novas informações simbólicas aliadas a capacidade de utilização destas informações.

A aprendizagem é avaliada por Nonaka e Takeushi (1997) como um processo de criação e transformação do conhecimento e resulta da interação constante entre o conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito é resultado das experiências individuais; já o conhecimento explícito é formalizado através de documentos e relatórios. No quadro 2 são elencados algumas distinções entre o conhecimento tácito e explícito.

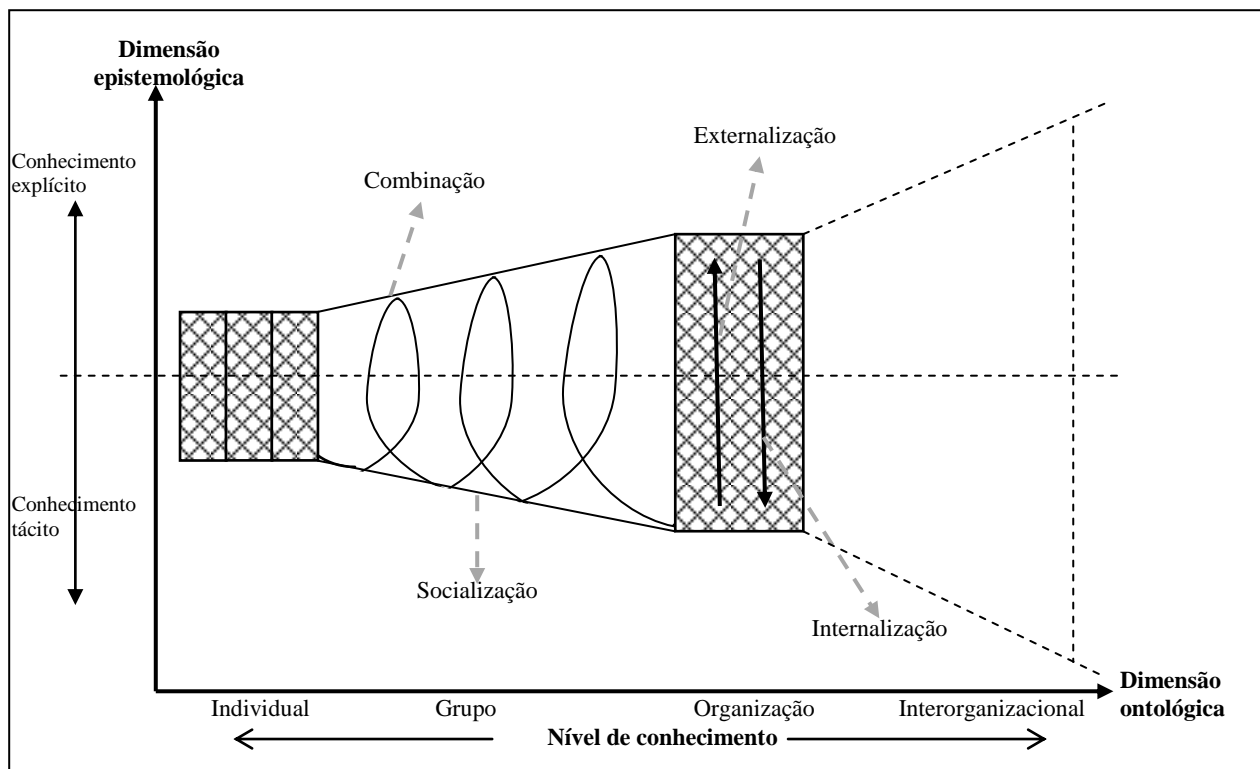
#### **Quadro 2:** Dois Tipos de Conhecimento

<b>Conhecimento Tácito (Subjetivo)</b>	<b>Conhecimento Explícito (Objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.67)

Segundo esses autores, o processo de conversão de conhecimento tácito e explícito pode ser explicado a partir de quatro processos, em forma de espiral: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização, conforme demonstrado na figura 2.



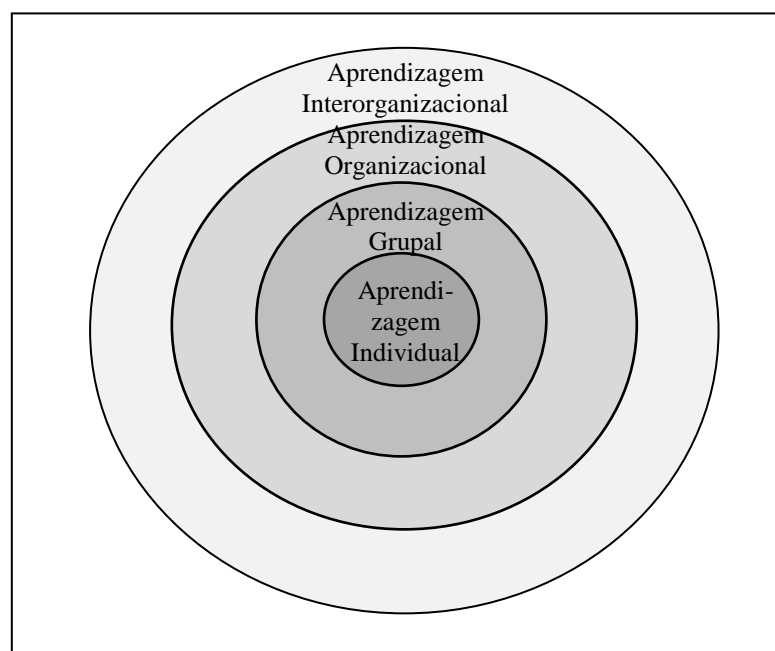
**Figura 2:** Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

Na socialização, ocorre a interação a partir de conhecimentos tácitos entre os indivíduos. Na externalização, acontece a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. No processo de combinação, há uma mistura de novos conhecimentos com os conhecimentos já existentes na organização. Por sua vez, na internalização ocorre a transformação do conhecimento explícito em tácito.

Além disso, Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que a criação do conhecimento nas organizações ocorre nos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Silva e Binoto (2013) acrescentam que o conhecimento organizacional emerge da ampliação do conhecimento individual, pois, sem o indivíduo, a organização não pode gerar conhecimento.

Ao tratar dos níveis de aprendizagem, Beesley (2004) pondera sobre as relações entre os quatro níveis de aprendizagem, destacando que, além da interrelação, também há interdependência entre esses níveis de aprendizagem, conforme a figura 3.

**Figura 3:** Interrelação dos níveis de aprendizagem

Fonte: Beesley (2004, p.79)

A ordem em que os círculos são encaixados não indica a sua importância, mas demonstra a natureza interdependente e simbólica da aquisição de conhecimento. Observa-se que a aprendizagem só acontece após ocorrer no nível anterior. Entretanto, como a aquisição de conhecimento acontece de forma dinâmica em todos os níveis, a relação entre eles não é vista como linear, mas sim separadamente, o que possibilita uma explicação teórica das relações entre a criação, difusão e utilização de conhecimentos no contexto organizacional.

Knighth (2002) afirma que, na aprendizagem individual, o centro é o indivíduo, sendo a aprendizagem organizacional a soma da aprendizagem dos membros da organização individualmente. Kim (1993) corrobora esse pensamento alegando que não se pode deixar de mencionar a importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional, pois organizações são compostas de indivíduos, e estas podem aprender independentemente de algum indivíduo específico, porém não independentemente de todos eles.

Ao destacar a aprendizagem como um conceito integrativo e que unifica vários níveis de análise individual, em grupo e corporativa, Dodgson (1993) ressalta que cada indivíduo e cada grupo na organização possui sua própria base de

conhecimento e capacidade de aprendizagem. O autor também pondera que os valores e normas compartilhadas no grupo são indicativos da aprendizagem coletiva e não individual. Beesley (2004) acrescenta que, para compreender como os grupos aprendem, é relevante também a compreensão da forma como os indivíduos adquirirão conhecimento, pois a aprendizagem em grupo não se concretiza caso os membros não se envolvam em processos de aprendizagem.

Loss (2007), ao destacar a falta de um corpo teórico convergente sobre o tema, que possui caráter multidisciplinar, avalia que a definição encontrada na literatura que melhor descreve a aprendizagem organizacional é a que trata do estudo dos processos de aprendizagem *das e nas* organizações, sobretudo do ponto de vista acadêmico, tendo o foco na compreensão e análise do que acontece nas empresas. Dusya e Crossan (2005 apud LOSS, 2007) afirmam que o processo de aprendizagem consiste na mudança no pensamento individual e compartilhado na ação, convertendo numa característica organizacional. Nesse mesmo sentido, Dodgson (1993) afirma que a aprendizagem é um conceito dinâmico e, ao ser tratada dentro nas teorias organizacionais, reafirma as mudanças contínuas características das organizações. Além disso, a abordagem sob o ponto de vista de diversas disciplinas evita uma visão introspectiva de aprendizagem.

Esse estudo é focado na aprendizagem interorganizacional, que será detalhada a seguir.

## 2.3 APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

A temática da aprendizagem interorganizacional destaca-se como uma discussão emergente, que passa a ser mais abordada nos estudos organizacionais a partir da década de 1990 (ALMEIDA et al., 2012).

A aprendizagem interorganizacional ocorre por meio da transferência de conhecimento entre organizações ou na criação de novos conhecimentos a partir da interação entre eles. Entretanto, para que haja a transferência ou a criação de conhecimento, é necessário transparência e receptividade nos níveis organizacionais da interação. Dessa forma, a aprendizagem interorganizacional pode ser compreendida pela articulação entre a transparência e a receptividade na interação entre as organizações (LARSSON et al., 1998).

Diversas denominações são observadas nas discussões sobre o significado da aprendizagem interorganizacional. Estivalet (2007) diz que, entre tais conceitos, destacam-se: aprendizagem coletiva, aprendizagem interativa aprendizagem recíproca, aprendizagem interfirmas e aprendizagem em rede. Além destas denominações, observa-se a aprendizagem mútua (IYER, 2002).

O quadro 3 apresenta as denominações tratadas na discussão sobre a aprendizagem interorganizacional.

**Quadro 3:** Resumo dos conceitos relacionados a aprendizagem interorganizacional

AUTOR(ES)	TERMOS	PROPOSIÇÕES CONCEITUAIS
Larsson <i>et al.</i> (1998)	<b>Aprendizagem coletiva</b>	Aquisição coletiva de conhecimento num conjunto de organizações.
Lane e Lubatkin (1998)	<b>Aprendizagem interativa</b>	Habilidade para aprender através de outra organização, que depende de: similaridade no tipo de conhecimento oferecido, das normas e valores e da lógica dominante.
Lubatkin, Florin e Lane (2001)	<b>Aprendizagem recíproca</b>	Processos envolvidos em aprendizagem recíproca: convergência, divergência e reorientação.
Morh e Senpugta (2002)	<b>Aprendizagem interfirmas</b>	Reconhece que a vantagem competitiva pode ser obtida através da colaboração e do desenvolvimento de estruturas e mecanismos apropriados para assegurar que a aprendizagem ocorra.
knight (2002)	<b>Aprendizagem em rede</b>	Mais do que a soma da aprendizagem dos indivíduos, grupos e organizações que formam a rede.
Iyer (2002)	<b>Aprendizagem mútua</b>	Processo evolutivo da aliança no sentido de preencher a lacuna de compatibilidade entre os parceiros.

Fonte: adaptado de Estivalet (2007) e Iyer (2002)

Na dinâmica de ambientes turbulentos e complexos, da atualidade, os velhos padrões de comportamento podem não ser suficientes para produzir os resultados necessários, e a organização necessita adequar suas regras e incentivar novos comportamentos para garantir sua competitividade e sobrevivência. Tais mudanças nas regras surgem a partir do aprendizado coletivo (HAYES; ALLINSON, 1998). Estivalet, Pedrozo e Begnis (2008) acrescentam que a análise das estratégias de aprendizagem utilizadas pelas organizações em redes colaborativas podem ter como resultado melhor compreensão das formas como acontece a aprendizagem coletiva entre os participantes.

Ao tratar da aprendizagem interorganizacional em relação à aprendizagem organizacional, Almeida *et al.* (2012) consideram a aprendizagem que acontece no

interior das redes interorganizacionais como uma subárea de estudos em aprendizagem organizacional.

Van Winkelen (2010) acrescenta à discussão da aprendizagem interorganizacional a qualidade das relações entre as organizações para a criação de valor e colaboração. O autor destaca que a confiança está no centro da construção de relacionamentos eficazes entre os parceiros, ressaltando, dessa forma, a importância do relacionamento entre as organizações para a aprendizagem. Baum e Ingram (2002) ponderam que o relacionamento interfirmas pode ser explicado com base em argumentos sobre a existência, a estrutura e o comportamento entre essas organizações. Ainda segundo os autores, uma dessas explicações está nos custos de transação que surgem como resposta à condição de racionalidade limitada. Além disso, a aprendizagem interorganizacional também se destaca como explicação para as escolhas estratégicas e operacionais da rede, aparecendo como alternativa à hipótese de escolha racional.

March e Olsen (1976 apud BAUM; INGRAM, 2002) destacam também a relação entre teoria da tomada de decisão e a aprendizagem interorganizacional, verificando a sua influência nos processos de pesquisa organizacional moldados pelo contexto. Observam ainda que a aprendizagem interorganizacional é relevante, porque a comunicação das rotinas entre as organizações pode ser empregada para definir e orientar decisões organizacionais, havendo, assim, uma relação direta entre a aprendizagem e a tomada de decisão organizacional.

Os resultados de um processo de aprendizagem interorganizacional, segundo Janowicz-Panjaitana e Noorderhaven (2008), também podem ser influenciados de acordo com a estrutura de governança. Uma parte significativa da aliança pode possuir maior poder político e este desequilíbrio poderá prejudicar a vontade do parceiro com menor poder em compartilhar o conhecimento e a internalizar o proveniente da parte poderosa. Quando os parceiros possuem ações de igual poder, demonstram uma forte lógica estratégica para a partilha de conhecimento, entretanto, tais alianças estão mais propensas a dificuldades quando aparecem os conflitos culturais, haja vista que ninguém possui o controle dominante. Dessa forma, destaca-se a relevância do poder político no resultado da aprendizagem interorganizacional.

Vários estudos sobre a aprendizagem em redes interorganizacionais foram realizados no Brasil e no exterior. Entre os nacionais, merecem destaque os estudos

que abordam: a aprendizagem coletiva (VILLARDI; CASTRO JUNIOR, 2007; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008); a aprendizagem formal e informal (ESTIVALETE et al., 2009); o processo de aprendizagem (ESTIVALETE; PEDROZO; CRUZ, 2008); a aprendizagem individual e os estilos de aprendizagem (MAURER et. al., 2012); a aprendizagem, criação e troca de conhecimento (MACÊDO; BARROS; CÂNDIDO, 2011; RAMOS FILHO, 2011).

Ao tratarem da aprendizagem coletiva, Villardi e Castro Junior (2007) destacam a emocionalidade nos processos de aprendizagem coletiva. Os autores analisaram a emocionalidade como uma das dimensões humanas, além da racionalidade, que subsidiam o processo de aprendizagem coletiva em concordância com o desenvolvimento de relações sociais, formais ou informais, que contribuem nas ações cooperativas.

Estivalete, Pedrozo e Cruz (2008), em trabalho dedicado à análise do processo de aprendizagem em redes horizontais, avaliando as fases da aprendizagem dentro de uma rede de supermercado no estado do Rio Grande do Sul, demonstraram um paradoxo, por não encontrarem evidência para uma predominância de aprendizagem unilateral sobre a aprendizagem mútua, além de evidenciarem uma mudança nas relações de confiança comportamental nos estágios iniciais da aprendizagem. Os autores destacam que o estudo colaborou para a compreensão do processo aprendizagemal em relações interorganizacionais de redes horizontais sob uma perspectiva evolucionária.

Ao avaliar a aprendizagem coletiva, Estivalete, Pedrozo e Begnis (2008) destacam as estratégias de aprendizagem interorganizacional utilizadas pelas organizações em redes horizontais como primordial para alcançar o sucesso ou fracasso das relações entre as empresas, além de contribuir para seu fortalecimento e manutenção ao longo do tempo. Estivalete, Pedrozo e Begnis (2012) acrescentam que a identificação do estágio evolutivo de aprendizagem das organizações pode ampliar a compreensão de como a aprendizagem coletiva acontece entre empresas parceiras.

Na análise de como ocorre o processo de aprendizagem formal e informal em empresas de uma rede de serviços, Estivalete et al. (2009) ressaltam a aprendizagem interorganizacional como um processo capaz de potencializar o desenvolvimento organizacional e uma gestão sustentável que atenda aos interesses coletivos. Os autores destacam a predominância do comportamento de

aprendizagem predominante informal na rede analisada e ponderam a necessidade da formalização de algumas práticas de aprendizagem para manutenção dos relacionamentos.

Estivalete, Pedrozo e Cruz (2008), na busca da compreensão de como ocorre o processo de aprendizagem em redes horizontais com base na evolução das relações ao longo do tempo, analisaram o processo de aprendizagem de uma rede de supermercados. Os autores observaram nos resultados o predomínio de aprendizagem mútua nos estágios iniciais de relacionamentos entre empresas da aprendizagem unilateral com o passar do tempo, destacando o comportamento oportunista ao longo do processo.

Ao analisarem a relação de influência entre estilos de aprendizagem e valores entre os parceiros de uma rede horizontal, Maurer et al. (2012) identificaram os estilos de aprendizagem dos integrantes da rede e observaram que o estilo de aprendizagem convergente é preponderante entre os gestores da rede. Além disso, na rede analisada, o valor levantado como predominante para os membros foi a hierarquia. Os autores ressaltam que parte do sucesso da rede avaliada pode ser o estilo de aprendizagem e os valores da rede.

Macêdo, Barros e Cândido (2011) ressaltam que as organizações que favorecem a troca de conhecimentos, informações e experiências são mais propícias a estabelecer a diferenciação em produtos e processos, sendo que a pesquisa e a cooperação interorganizacional e intersetorial favorecem o desenvolvimento de organizações de sucesso. Ramos Filho (2011) observam que a transferência de conhecimento abrange diversas perspectivas relativas à aprendizagem, incluindo os agentes gerenciais, as redes de interações, as identidades organizacionais e nacionais e as estruturas institucionalizadas.

O quadro 4 apresenta o resumo dos principais estudos nacionais mencionados sobre aprendizagem em redes interorganizacionais.

**Quadro 4:** Resumo dos principais estudos nacionais recentes sobre aprendizagem em redes interorganizacionais

AUTOR(ES)	TEMÁTICA	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS
Villardi, Castro Junior (2007)	Aprendizagem coletiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitativo</li> <li>- Estudo de casos múltiplos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A emocionalidade limitada tem sido desconsiderada pelos atores como dimensão subjacente às relações interpessoais;</li> <li>- A busca pelos interesses individuais</li> </ul>

			prevalece e conduz a uma desconfiança mútua que impede o desenvolvimento e continuidade da APL.
Estivalete, Pedrozo e Begnis (2008)	Aprendizagem coletiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitativo</li> <li>- Estudo de casos múltiplos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede que conta com a presença de um coordenador externo: comportamento estratégico voltado à colaboração; método de aprendizagem interativo; estágio evolutivo da reorientação.</li> <li>- Na rede onde não há um coordenador externo: comportamentos estratégicos de evitação e em direção à competição; métodos de aprendizagem ativa e passiva e o estágio evolutivo de convergência.</li> </ul>
Estivalete, Pedrozo e Cruz (2008)	Processo de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitativo</li> <li>- Estudo de casos múltiplos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predomínio de aprendizagem mútua nos estágios iniciais;</li> <li>- Como as relações evoluíram, houve uma predominância de aprendizagem unilateral.</li> </ul>
(ESTIVALETE <i>et al.</i> , 2009);	Aprendizagem formal e informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitativo/Quantitativo</li> <li>- Estudo de casos múltiplos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predominância do comportamento de aprendizagem informal.</li> <li>- Necessária a formalização de algumas práticas de aprendizagem para a manutenção dos relacionamentos.</li> </ul>
Macêdo, Barros e Cândido (2011)	Criação e troca de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitativo</li> <li>- Estudo de casos múltiplos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As empresas com dificuldades externas pela falta de uma cultura social de cooperação e aprendizado;</li> <li>- Uma das indústrias introduziu algumas inovações, a partir de características intrínsecas do administrador que buscou novas tipologias de produto.</li> </ul>
Ramos Filho (2011)	Criação e troca de conhecimento	- Ensaio teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforça a ideia de que as capacidades gerenciais preexistentes ditam a trajetória de crescimento da empresa;</li> <li>- A compreensão da problemática auxilia na definição do comportamento das organizações em questões.</li> </ul>
Maurer <i>et. al.</i> (2012)	Aprendizagem individual e os estilos de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitativo/Quantitativo</li> <li>- Estudo de caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predominância do estilo de aprendizagem convergente;</li> <li>- Valor predominante apontado pelo grupo: hierarquia;</li> <li>- Afinidade e existência de modelos mentais semelhantes.</li> </ul>

Fonte: elaborado a partir de Villardi e Castro Junior (2007); Estivalete, Pedrozo e Begnis (2008); Estivalete *et al.* (2009); Estivalete, Pedrozo e Cruz (2008); Macêdo, Barros e Cândido (2011); Ramos Filho (2011) e Maurer *et. al.* (2012).

Em estudos internacionais recentes sobre a aprendizagem em redes interorganizacionais, foram abordados os seguintes temas: as “comunidades de práticas” (SENSE; CLEMENTS, 2006); aprendizagem social e aprendizagem formal e informal (JANOWICZ-PANJAITANA; NOORDERHAVEN, 2008); processos de aprendizagem (HUANG, 2010; CHOU; ZOLKIEWSKI, 2010); transferência de



conhecimento (MARTINKENAITE, 2011; 2012); ciclos de aprendizagem (PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013).

O estudo de Sense e Clements (2006) enfatiza as dimensões sociais e práticas da aprendizagem em um determinado contexto, ressaltando o mundo social a que pertencem os aprendizes. Assim, os autores afirmam que o conhecimento advém das relações sociais entre as pessoas, e o processo de aprendizagem é parte de atividades e interações sociais entre membros que participam de uma prática. Nesse sentido, uma “comunidade de prática” é definida como “grupos de pessoas que compartilham preocupações, conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um tema, e aprofundam seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo em uma base contínua” (WENGER et al, 2002 apud SENSE; CLEMENTS, 2006, p. 6-7).

Janowicz-Panjaitana e Noorderhaven (2008), por sua vez, utilizam-se da teoria da aprendizagem social para explicar a aprendizagem interorganizacional, destacando que o fluxo de conhecimento entre os parceiros de aliança é resultado das interações que ocorrem além dos limites da organização. Esses comportamentos de aprendizagem interorganizacional podem ser do tipo informal ou variar segundo o caráter de formalidade. Quanto à estrutura de aprendizagem formal e informal, Janowicz-Panjaitana e Noorderhaven (2008) observam que o comportamento de aprendizagem informal resulta das ações informais que surgem naturalmente entre os colaboradores, não se restringindo aos limites da organização. Os autores ponderam que a aprendizagem interorganizacional necessita compreender, simultaneamente, tanto o comportamento de aprendizagem informal quanto o formal em sua interação dinâmica.

Huang (2010) destaca como os processos de aprendizagem influenciam os resultados de aprendizagem e nas relações entre esses processos. O autor ressalta que a aprendizagem interorganizacional refere-se à aquisição de conhecimento externo pela empresa-mãe, além de identificar que a principal fonte de aquisição de conhecimento ao longo do processo de aprendizagem interorganizacional é a interação empresa-mãe e a *joint venture*.

Ao estudar a implantação de novas tecnologia e os impactos do processo de aprendizagem sobre a evolução da rede, Chou e Zolkiewski (2010) destacaram que, além de melhorar a competitividade em longo prazo, estimula as organizações a gerenciarem seus relacionamentos e equilibrar a sua posição na evolução da rede.

Tal processo pode ser compreendido como um processo de aprendizagem, no qual a organização aprende a elaborar estratégias adequadas com base em seu histórico de interação interorganizacional. Huang (2010) ressalta que a aprendizagem interorganizacional diz respeito à aquisição de conhecimento externo; em seu estudo, o autor aponta que a principal fonte de aquisição de conhecimento durante o processo de aprendizagem interorganizacional é a interação interorganizacional entre a empresa-mãe e *joint ventures*.

A abordagem da integração e transferência de conhecimento também é foco entre os estudos de aprendizagem interorganizacional. Martinkenaite (2011) apresentou uma revisão crítica sobre a literatura de transferência de conhecimento interorganizacional; como resultado da crítica, o autor destaca o papel subestimado de aquisição de conhecimento em modelos conceituais de transferência de conhecimento interorganizacional. Já em estudo posterior Martinkenaite (2012) analisa o papel específico dos antecedentes interorganizacionais de transferência e aquisição de conhecimento, sendo que o estudo destaca as principais limitações da literatura sobre a temática.

Perez, Whitelock e Florin (2013), na busca da compreensão do processo de aprendizagem em pequenas *start-ups* de tecnologia a partir das relações interfirmas, analisaram duas *start-ups* bem-sucedidas e um caso de fracasso; identificaram quatro ciclos de aprendizagem: a concepção de aliança, a aprendizagem conjunta, a especialização e a descoberta. Tais ciclos constituem uma sequência de compreensão, cooperação e aprendizagem entre os parceiros, passando da troca de conhecimentos já existentes para o desenvolvimento de novos conhecimentos.

O quadro 5 apresenta o resumo dos principais estudos internacionais destacados sobre aprendizagem em redes interorganizacionais.

**Quadro 5:** Resumo dos principais estudos internacionais recentes sobre aprendizagem em redes interorganizacionais.

AUTOR(ES)	TEMÁTICA	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS
Sense e Clements (2006)	Comunidade de práticas	Ensaio teórico	- Converte a visualização de cenários da cadeia de suprimentos como oportunidades de aprendizagem.
Janowicz-Panjaitana e Noorderhaven (2008)	Aprendizagem formal e informal	- <i>Survey</i>	- As interações sociais informais, bem como as formais afetam o resultado de aprendizagem interorganizacionais; - O efeito positivo da aprendizagem formal diminui em níveis mais elevados;

	Aprendizagem Social		- Caso a aprendizagem formal e informal tenha efeito positivo na aprendizagem, podem ser complementares.
Huang (2010)	Processo de aprendizagem	- Survey	- O resultado de aprendizagem de uma empresa-mãe é afetado pela interação entre ela e a <i>joint venture</i> ; - A interação entre a empresa-mãe e a <i>joint venture</i> conduz a integração de conhecimento.
Chou e Zolkiewski (2010)	Processo de aprendizagem	- Qualitativo - Estudo de caso - Longitudinal	- A mudança tecnológica pode ser vista como um processo de aprendizagem; - A empresa aprende a elaborar estratégias adequadas com base na interação interorganizacional para lidar com a mudança de ambiente.
Martinkenaite (2011)	Transferência de conhecimento	- Ensaio teórico	- Papel subestimado da aquisição de conhecimento em modelos conceituais de transferência de conhecimento entre as empresas. - A extensão, o tipo e a natureza do novo conhecimento aprendido possui relação com os antecedentes e desempenho estratégico das empresas.
Martinkenaite (2012)	Transferência de conhecimento	- Ensaio teórico	- Principais limitações da literatura: subestima a natureza ambígua e dinâmica das estruturas conceituais de transferência de conhecimento; suposições simplificadas sobre a capacidade dinâmicas das organizações para absorver conhecimento; falta de análise sistêmica dos antecedentes, processos e resultados de aprendizagem; e falta de análise comparativa de aquisições e transferência de conhecimento de diversos tipos.
Perez, Whitelock e Florin (2013)	Ciclos de aprendizagem	- Qualitativo - Estudo de casos múltiplos	- Quatro ciclos de aprendizagem: em aliança, aprendizagem conjunta, especialização e descoberta. - Tais ciclos constituem sequências que ampliam a compreensão e cooperação e elevam a aprendizagem entre os parceiros; - Troca de conhecimentos existentes para o desenvolvimento de novos conhecimentos.

Fonte: elaborado a partir de Sense e Clements (2006); Janowicz-Panjaitana e Noorderhaven (2008); Huang (2010); Chou e Zolkiewski (2010); Martinkenaite (2011); Martinkenaite (2012); Perez, Whitelock e Florin (2013).

Ao comparar os estudos da aprendizagem em redes interorganizacionais nacionais e internacionais, verifica-se algumas diferenças entre eles. Observa-se a preponderância dos estudos qualitativos, com o método de estudo de caso nos estudos nacionais, ao passo que, nos internacionais, percebeu-se maior distribuição entre os ensaios teóricos, *surveys* e estudos de caso. Quanto às temáticas, verificam-se abordagens comuns entre eles, como: aprendizagem formal e informal, processos de aprendizagem e transferência de conhecimento. Entretanto, a aprendizagem social, as comunidades de prática e ciclo de aprendizagem foram abordados apenas nos estudos internacionais.

## 2.4 MODELOS DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

Modelos sobre aprendizagem interorganizacional foram desenvolvidos por autores como Larsson et al., (1998), Lane e Lubatkin (1998), Lubatkin, Florin e Lane (2001), Knight (2002) e são destacados individualmente a seguir.

Lubatkin, Florin e Lane (2001), fundamentando-se na Sociologia e na Psicopedagogia, sugerem a aprendizagem a partir de um modelo evolutivo que promove a inovação e a criação de conhecimento, ciclos de convergência divergência e reorientação. O modelo desenvolvido pelos autores descreve os estágios evolutivos de aprendizagem da aliança e os fatores que contribuem para a evolução.

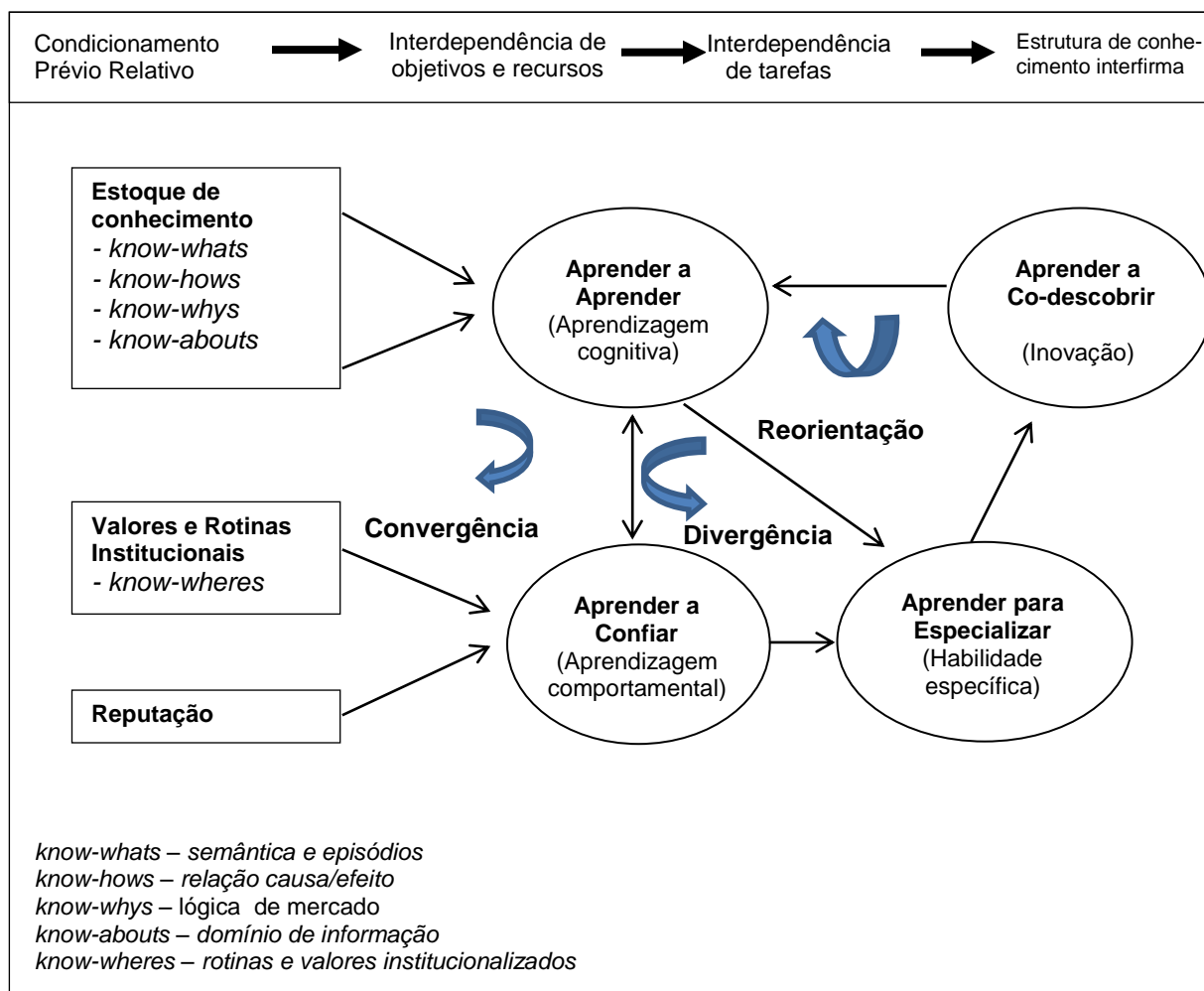
A aprendizagem recíproca é aquela que cria novos conhecimentos a partir das descobertas conjuntas de conhecimento e aprendizagem, exigindo que as empresas parceiras compartilhem aspectos valiosos de sua estrutura de conhecimento. Porém, esse comportamento vai contra as previsões de colaboração competitiva, exigindo um comportamento cooperativo (LUBATKIN; FLORIN; LANE, 2001).

A aprendizagem cooperativa requer interdependência de recursos, de objetivos e de tarefas. No primeiro caso, há promoção da diversidade de perspectivas, o que torna mais fácil alcançar um nível mais alto de aprendizagem do grupo e promove o igualitarismo entre os participantes (LUBATKIN; FLORIN; LANE, 2001).

No segundo caso, os participantes observam que é possível atingir melhor seus objetivos pessoais trabalhando de forma cooperativa segundo um objetivo coletivo. E, em relação à tarefa, os integrantes percebem que uma agenda coletiva é mais bem executada quando se especializam seus esforços individuais (LUBATKIN; FLORIN; LANE, 2001).

A figura 4 demonstra o modelo de processo de aprendizagem recíproca de interfirmas desenvolvido por Lubatkine, Florin e Lane (2001).

**Figura 4:** Processo de aprendizagem recíproca de interfirmas



Fonte: Lubatkin, Florin e Lane (2001, p. 1362)

Observa-se que o estágio de aprendizagem é influenciado pelo estoque de conhecimento dos participantes (*know-whats*, *know-hows*, *know-whys* e *know-about*), pelos valores e rotinas da instituição (*know-where*) e pela reputação. O primeiro condicionante – estoque de conhecimento – mantém influência sobre a aprendizagem cognitiva (aprender a aprender), e os valores e rotinas e a reputação exercem influência sobre a aprendizagem comportamental (aprender a confiar). Além disso, nesse processo, verifica-se que os movimentos da aprendizagem cognitiva e comportamental se relacionam além de possuir vínculos com as habilidades desenvolvidas (aprender a especializar-se) e a inovação (aprender a co-descobrir).

No primeiro estágio – convergência, verifica-se a interdependência de recursos e o objetivo. Neste estágio, as empresas, consciente ou

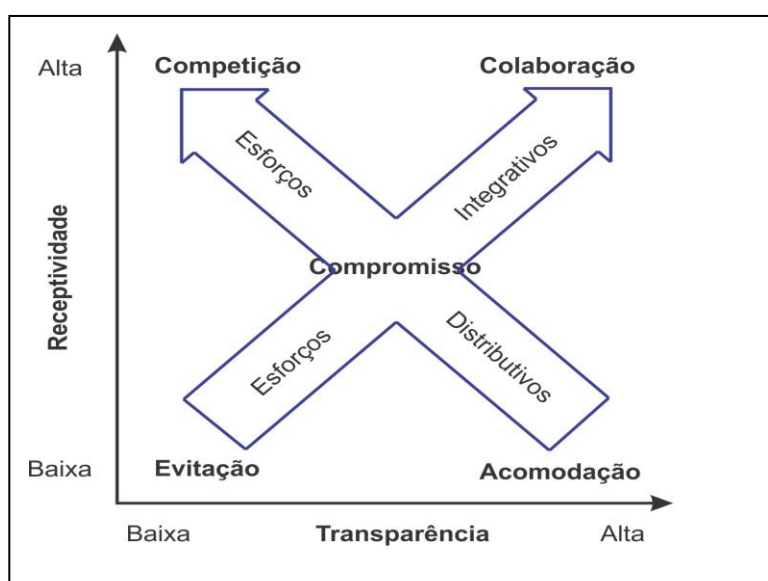
inconscientemente, buscam colocar limites entre as empresas, baseando-se em alguma norma de reciprocidade. Em alguns casos, os mecanismos de governança se desenvolvem a partir da repetição de ações conjuntas promovendo padrões estáveis de cooperação. No segundo estágio – divergência, acontece a especialização através da interdependência da tarefa. A partir das repetições das ações conjuntas dos parceiros, observam-se as potencialidades que cada um detém e que conseguem atingir melhor seus próprios objetivos, trabalhando em conjunto para alguma agenda coletiva. A terceira fase é a reorientação, aprender a co-descobrir. No nível mais elevado (abstrato) de aprendizagem, é possível na presença de três interdependências: recurso, objetivo e tarefa. Este estágio é compreendido como a criação de conhecimento, as empresas podem explorar formas inovadoras de vincular suas estruturas de conhecimento reciprocamente. O processo e os resultados de reorientação tendem a promover a adaptação dos parceiros da aliança, podendo servir de base para um desempenho superior das empresas envolvidas (LUBATKIN; FLORIN; LANE, 2001).

O modelo de aprendizagem interorganizacional desenvolvido por Larsson et al. (1998) surge a partir do dilema da cooperação (ser um bom parceiro) ou a competição (vencer a corrida interna da aprendizagem).

O dilema da aprendizagem interorganizacional ocorre em virtude de ser racional para uma organização buscar o máximo de articulação de aprendizagem individualmente, adquirindo o máximo de conhecimento possível. Entretanto, a retenção de conhecimento reduz a quantidade de interações de aprendizagem a partir da qual a organização se apropria do conhecimento de outras. A estratégia de aprendizagem competitiva leva a aquisição de conhecimento e poder em relação aos parceiros mais transparentes, porém, também expõe os parceiros ao conhecimento. A aprendizagem interorganizacional pode ocorrer por meio de transferência de conhecimento entre organizações ou através da criação de novos conhecimentos resultante da interação entre as organizações. Nos dois casos, é necessária a transparência e receptividade, em algum nível, entre elas. Caso nenhuma das organizações seja transparente, não haverá conhecimento partilhado e não podendo ser apropriado pelas demais organizações nem utilizadas de maneira coletiva para geração de novos conhecimentos — assim como não haverá capacidade receptiva e motivação para absorver o conhecimento (LARSSON et al., 1998).

Assim, os autores desenvolveram um modelo para a compreensão de como a aprendizagem coletiva é desenvolvida em redes e de que forma os resultados são distribuídos entre os parceiros, baseando-se na relação entre a transparência e a receptividade entre os membros. Dessa forma, foi desenvolvida uma tipologia de cinco estratégias: colaboração, competição, compromisso, evitação e acomodação, conforme figura 5.

**Figura 5:** Estratégias de Aprendizagem Interorganizacional



Fonte: Larsson et al. (1998, p. 289)

A transparência se refere à cooperação na divulgação do conhecimento que detém e a receptividade à abertura em receber conhecimento dos parceiros (LARSSON et al., 1998). No modelo também são observadas as dimensões de esforços integrativos e esforços distributivos. Segundo os autores, o primeiro é o resultado da evitação máxima e mínima da colaboração; já o segundo varia do extremo de uma estratégia conciliadora até a estratégia da concorrência extrema.

Através do modelo de Larsson et al. (1998), observa-se que as estratégias de evitação e acomodação têm baixa receptividade para adquirir novos conhecimentos, e a evitação possui também baixa transparência, ou seja, é pouco colaborativa. A acomodação, apesar de pouco receptiva para absorver novos conhecimentos dos parceiros, se mostra altamente cooperativa.

Por outro lado, as estratégias de competição e colaboração possuem alta receptividade para absorver novos conhecimentos; já a competição possui abertura para absorver, mas é pouco transparente e, assim, pouco cooperativo.

Outro modelo desenvolvido por Knight (2002) destaca que a aprendizagem em rede é a aprendizagem que ocorre na rede de organizações como um grupo e se diferencia dos outros tipos de aprendizagem. O modelo de aprendizagem apresentado pelo autor aborda as formas de aprendizagem em rede a partir das práticas coordenadas e da cognição compartilhada.

Knight (2002) ressalta que três tipos básicos de resultados de aprendizagem em rede são identificados: aprendizagem em rede cognitiva, aprendizagem em rede comportamental e aprendizagem em rede integrativa, conforme pode ser visualizado na figura 6.

Segundo o modelo de Knight (2002), na aprendizagem em rede cognitiva, ocorre mudança na cognição compartilhada na rede sem que, no entanto, haja alterações nas práticas da rede. Na aprendizagem em rede comportamental, há mudança nos membros da rede de forma a agirem em conjunto, entretanto, sem a mudança dos objetivos compartilhados ou crenças comuns. E, na aprendizagem em rede integrativa, as mudanças comportamentais e cognitivas se complementam.

**Figura 6:** Formas de Aprendizagem em rede, diferenciada pelo resultado da aprendizagem

		Cognição compartilhada através da rede	
		Não	Sim
Práticas coordenadas através da rede	Não	Sem Aprendizagem em rede	em rede cognitiva
	Sim	Aprendizagem em rede comportamental	Aprendizagem em rede integrativa

Fonte: Knight (2002, p.445)

Outra contribuição para os estudos da aprendizagem em redes interorganizacionais é o modelo de Lane e Lubatkin (1998), que evidencia os



métodos de aprendizagem. Os autores ponderam que as empresas não possuem a mesma capacidade de absorver, assimilar e utilizar os novos conhecimentos adquiridos, ou seja, não possuem a mesma capacidade absorptiva.

Lane e Lubatkin (1998) descrevem três métodos para aprender novos conhecimentos externos: a aprendizagem passiva, aprendizagem ativa e aprendizagem interativa, de cada uma derivando um tipo distinto de conhecimento.

A aprendizagem passiva acontece quando as empresas adquirem conhecimentos de processos técnicos e de gestão por meio de revistas, seminários e consultores. A aprendizagem ativa ocorre através de ações como o *benchmarking*, o concorrente pode fornecer uma visão mais ampla da capacidade de outras empresas. Nos dois casos, a capacidade de contribuição limitada, pois como oferecem conhecimento articulável (observável), ou seja, este conhecimento não é raro e pode ser facilmente imitável. O método de aprendizagem interativa possibilita que as empresas envolvidas agreguem valores únicos para as suas próprias capacidades, permitindo que as empresas alcancem tanto o conhecimento observável quanto tácito. Neste último método, o conhecimento incorpora-se ao contexto social de uma empresa, o que torna mais difícil de ser imitado e cria valor estratégico (LANE; LUBATKIN, 1998).

Para este estudo, foram definidas as dimensões a serem abordadas com base nas estratégias de aprendizagem (LARSSON et al., 1998) e na tipologia de redes (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2007). Além disso, a identificação dos tipos de conhecimento absorvidos na rede (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e os benefícios percebidos por meio da aprendizagem também foram analisados.

## 2.5 REDES DE COOPERATIVAS

O movimento cooperativo surge com os socialistas utópicos como uma resposta de defesa ao desemprego e às condições de vida e de trabalho dos operários nas organizações industriais e propõe a autogestão do trabalho, baseando-se em princípios democráticos e igualitários, com a proposta do associativismo no trabalho dentro do capitalismo ou como forma de superá-lo (LIMA, 2004).

As sociedades cooperativas surgiram a partir de um movimento iniciado na cidade de Manchester, na Inglaterra, no bairro de Rochdale, no ano de 1844. A primeira cooperativa foi formada por 28 tecelões que se uniram para discutir suas ideias e estabeleceram regras de conduta e definiram objetivos e metas com foco na organização social do grupo. A partir da experiência bem-sucedida da cooperativa de Rochdale, outras sociedades nos mesmos moldes foram se multiplicando pela Europa e desencadeando em todo o mundo a criação de outras cooperativas nos diversos ramos da atividade econômica, com base nos mesmos princípios estabelecidos pela pioneira (BRASIL, 2008).

Com a ascensão do movimento em 1852, é promulgada, na Inglaterra, a Lei das Sociedades Industriais e Cooperativas, como forma de regular as relações das cooperativas com o Estado. No ano de 1985, é criada a Aliança Cooperativa Internacional, em Genebra, que ratifica os princípios estabelecidos pela cooperativa de Rochdale (LIMA, 2004). As cooperativas seguem os princípios da adesão voluntária e livre de seus membros, gestão democrática, participação econômica dos membros na criação e no controle, educação e formação dos sócios e intercooperação no sistema cooperativista. Patriarca (2013) acrescenta que com a expansão das cooperativas, surge a necessidade de estabelecimento de normas e regras de procedimentos de cada país para a constituição de organizações desse tipo. Entretanto, os princípios gerais do cooperativismo independem da sua localização.

O quadro 6 demonstra, de forma resumida, os princípios do cooperativismo.

**Quadro 6:** Princípios do cooperativismo

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
<b>I) Adesão voluntária e livre</b>	Organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
<b>II) Gestão democrática</b>	Organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto; as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

<b>III) Participação econômica dos membros</b>	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível;</li> <li>• benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e</li> <li>• apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.</li> </ul>
<b>IV) Autonomia e independência</b>	Organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
<b>V) Educação, formação e informação</b>	Promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
<b>VI) Intercooperação</b>	Servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
<b>VII) Interesse pela comunidade</b>	Trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: OCB (2014).

Esses sete princípios são as linhas que orientam e levam a prática dos valores cooperativos nessas instituições.

A sociedade cooperativa é uma associação autônoma formada por, no mínimo, vinte pessoas, unidas de forma voluntária para atender às necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade coletiva e de controle democrático dos associados. Baseia-se em valores de ajuda mútua, responsabilidade, solidariedade, democracia e participação. A cooperativa é distinta de outros tipos de sociedades por conjugar características tanto de uma associação de pessoas como de um negócio (BRASIL, 2008).

Mazzei e Crubellate (2011) destacam que o surgimento do movimento cooperativista no Brasil ocorreu em 1847, com o médico francês Jean Maurice Faivre, com um grupo de europeus, a partir da fundação da Colônia Tereza Cristina, no Paraná. Experiências similares também surgiram no mesmo período, em Santa Catarina. Entretanto, apenas em 1891 é que surgiu a primeira cooperativa, em Limeira-SP: a Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica.

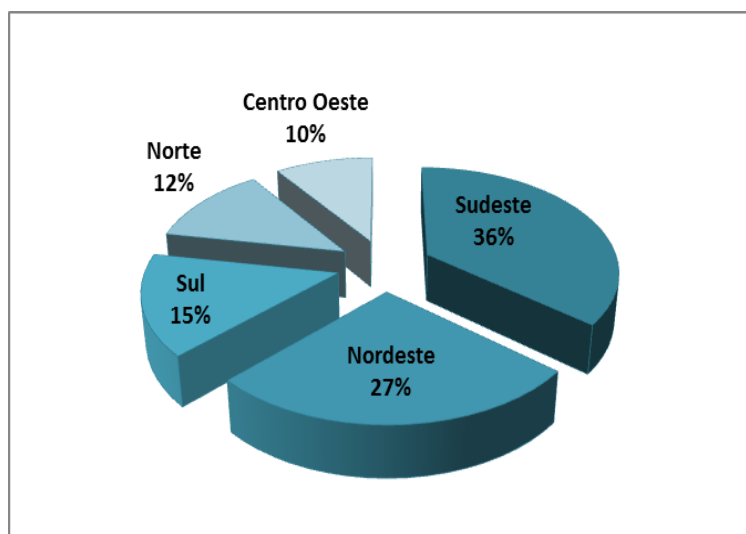
Com a propagação das ideias cooperativistas e o crescimento do movimento no Brasil, em 1969 é criada a Organização das Cooperativas do Brasil, que é o órgão máximo de representação das cooperativas no país. O órgão substitui a Associação Brasileira de Cooperativas – ABCOOP e a União Nacional de Cooperativas – UNASCO. Entre as atribuições da OCB está a responsabilidade pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, além da responsabilidade de aprimorar e preservar o sistema e incentivar e orientar as cooperativas (OCB, 2014).

As sociedades cooperativas são regulamentadas pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, em partes alterada pela Lei nº 6.981, de 30 de março de 1982, que define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas.

De acordo com a OCB (2014), no ano de 2011, havia 6.586 cooperativas no Brasil, com o número de associados ultrapassando os 10 milhões. Apesar do decréscimo de quase 1% no número de cooperativas, houve um crescimento de 11% no número de cooperados em relação no ano de 2010.

Em relação à quantidade de cooperativas por região, em 2012, a região Sudeste ficou em primeiro lugar, com 2.349 negócios e com crescimento de 3%. O Estado de São Paulo possui o maior número de cooperativas registradas no Sistema OCB – 932, no referido ano. O gráfico 1 demonstra os dados das cooperativas registradas no Sistema OCB, em 2012, por região.

**Gráfico 1:** Número de cooperativas por região (2012)

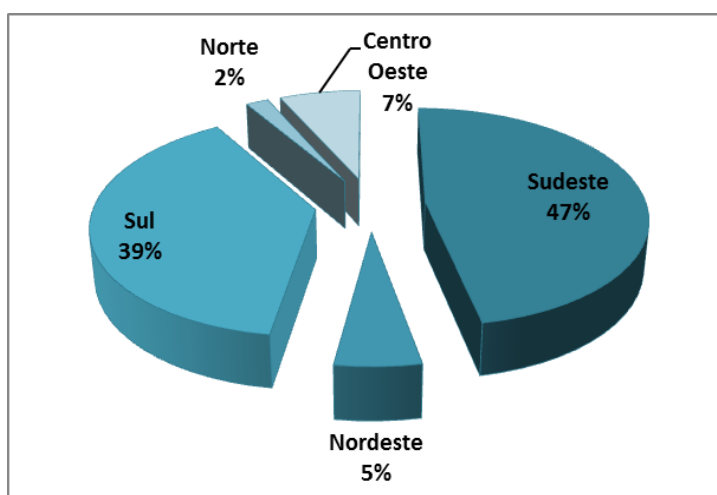


Fonte: OCB (2014)

Observa-se que a região Sudeste é a que possui o maior quantitativo de cooperativas (36%), seguida da região Nordeste (27%). A região Centro-Oeste é a que menos possui cooperativas: apenas 10%.

Quanto ao número de cooperados, como pode ser observado no gráfico 2, a região Sudeste é a que possui o maior quantitativo de cooperados (47%), seguida da região Sul (39%). Apesar de a região Nordeste possuir o segundo maior número de cooperativas, é a segunda menor em quantidade de cooperados (5%), perdendo apenas para a região Norte, com 2%.

**Gráfico 2:** Número de cooperados por região (2012)



Fonte: OCB (2014)

Na região Nordeste, destaca-se o Estado da Bahia com o maior número de cooperativas e de associados, 788 e 237.076 respectivamente, em 2012. A tabela 1 demonstra os números de cooperativas e cooperados no Nordeste de 2008 a 2012.

**Tabela 1:** Evolução do número de cooperativas e associadas no Nordeste entre 2008 a 2012.

	2008		2009		2010		2011		2012	
	Cooperativas	Associados	Cooperativas	Associados	Cooperativas	Associados	Cooperativas	Associados	Cooperativas	Associados
<b>Nordeste</b>	<b>1.925</b>	<b>453.828</b>	<b>1.889</b>	<b>416.253</b>	<b>1.718</b>	<b>769.326</b>	<b>1.738</b>	<b>550.138</b>	<b>1.751</b>	<b>553.137</b>
<b>Alagoas</b>	94	19.896	98	19.986	101	20.086	105	20.104	100	18.326
<b>Bahia</b>	<b>776</b>	<b>107.654</b>	<b>820</b>	<b>73.229</b>	<b>659</b>	<b>422.470</b>	<b>783</b>	<b>228.677</b>	<b>788</b>	<b>237.076</b>
<b>Ceará</b>	199	75.041	154	75.041	158	78.019	135	60.544	125	59.441
<b>Maranhão</b>	244	12.636	244	12.636	244	12.636	130	10.920	130	10.920
<b>Paraíba</b>	114	39.690	115	45.768	121	45.365	133	46.761	138	32.743
<b>Pernambuco</b>	161	105.015	199	105.268	212	105.949	221	111.165	234	121.479
<b>Piauí</b>	73	14.269	75	15.243	54	6.623	55	5.957	55	5.957
<b>Rio Grande Norte</b>	210	73.054	124	58.169	108	66.636	121	54.798	124	54.937
<b>Sergipe</b>	54	6.573	60	10.913	61	11.542	55	11.212	57	12.258

Fonte: OCB (2014).

Em relação ao número de cooperativas na região Nordeste, como pode ser verificado na tabela 1, 45% estão localizadas no Estado da Bahia. Apesar de o número de cooperativas no Nordeste ter se reduzido em 9% nos cinco anos analisados, na Bahia teve um pequeno crescimento de 1,5%.

No Estado da Bahia, verifica-se que, quanto ao número de associados, mais que dobrou, passando de 107.654 associados em 2008 para 237.076 em 2012. Entretanto, observa-se que, em 2010, essa quantidade atingiu o seu ápice com mais de 400 mil associados. Comparando com os dados do Nordeste, a Bahia teve um acréscimo de 120,22% no número de associados, ao passo que o acréscimo da região Nordeste foi de 32,88%.

Em relação ao ramo de atividade das cooperativas, com base no modelo da Aliança Cooperativa Internacional, tem-se 13 ramos de atuação: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer.

Na tabela 2, pode-se observar a distribuição do número de cooperativas, em 2012, por ramo de atividade em cada região do país.

**Tabela 2: Cooperativas por ramo de atividade por região (2012)**

Ramo de atividade	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	Total	%
<b>Agropecuário</b>	259	373	194	410	292	<b>1.528</b>	<b>23,20%</b>
<b>Consumo</b>	10	8	6	66	24	<b>114</b>	<b>1,73%</b>
<b>Crédito</b>	67	108	97	531	246	<b>1.049</b>	<b>15,93%</b>
<b>Educacional</b>	19	85	28	123	42	<b>297</b>	<b>4,51%</b>
<b>Especial</b>	1	1	1	0	5	<b>8</b>	<b>0,12%</b>
<b>Habitacional</b>	4	28	63	86	34	<b>215</b>	<b>3,26%</b>
<b>Infraestrutura</b>	2	35	8	21	61	<b>127</b>	<b>1,93%</b>
<b>Mineral</b>	34	26	7	4	4	<b>75</b>	<b>1,14%</b>
<b>Produção</b>	72	61	33	67	14	<b>247</b>	<b>3,75%</b>
<b>Saúde</b>	37	249	61	375	126	<b>848</b>	<b>12,87%</b>
<b>Trabalho</b>	111	394	59	318	72	<b>954</b>	<b>14,48%</b>
<b>Transporte</b>	195	369	82	369	82	<b>1.097</b>	<b>16,65%</b>
<b>Turismo e Lazer</b>	4	14	2	2	6	<b>28</b>	<b>0,43%</b>
<b>Totais</b>	<b>815</b>	<b>1.751</b>	<b>641</b>	<b>2.372</b>	<b>1.008</b>	<b>6.587</b>	<b>100%</b>

Fonte: OCB (2014).

Verifica-se que a maior concentração de cooperativas se refere ao ramo agropecuário (23,20%), seguido do ramo de transportes (16,65%), crédito (15,93%) e trabalho (14,48%).

Mais especificamente sobre as cooperativas de trabalho, a OCB ressalta que, neste ramo, se dedica à organização e administração dos interesses inerentes à atividade profissional dos trabalhadores associados para a prestação de serviços não inseridos nos demais ramos, sendo uma área bastante abrangente. As organizações são constituídas por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional, tendo como objetivo a melhoria da remuneração e das condições de trabalho, de forma autônoma.

As cooperativas de trabalho são regulamentadas pela Lei 12.690, de julho 2012, com o objetivo de organizar e disciplinar o funcionamento deste ramo, além de instituir o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho – PRONACOOOP. Esse programa visa promover o desenvolvimento e a melhoria do desempenho econômico e social da Cooperativa de Trabalho.

Observa-se que a região Nordeste é a que possui o maior número de cooperativas de trabalho (41,30%), equivalente a 22,84% do total das cooperativas da região. Nesse ramo de atividade, destacam-se as cooperativas formadas por: carregadores, vigilantes, garçons, garis, cabeleireiros, artistas de teatro, costureiras, auditores, catadores de material reciclável entre outras.

As cooperativas de catadores de material reciclável, segundo Cardoso et al. (2014), iniciaram-se na década de 1990, com objetivo da inclusão social e econômica dos trabalhadores dos lixões que viviam à margem da sociedade. Os autores destacam que, entre os benefícios gerados pela associação em cooperativas, encontra-se a possibilidade de um maior poder de barganha dos catadores com as indústrias da reciclagem através da venda direta de material, além da possibilidade de firmar parcerias para a disposição final dos resíduos industriais.

Apesar de todo o desenvolvimento dos catadores, quanto à associação em cooperativas de matérias recicláveis, Cardoso et al. (2014) ressaltam que apenas isso não é suficiente, pois ainda é necessário que mais ações sejam realizadas em prol desses profissionais pelo setor público.

Com a missão de contribuir para a construção de sociedades justas e sustentáveis a partir da organização social e produtiva dos catadores de material reciclável, orientados pelos princípios da autogestão, ação direta, independência de classe, solidariedade de classe, democracia direta e apoio mútuo, surge em 1999 o Movimento Nacional dos Catadores(as) de Materiais Recicláveis – MNCR. (MNCR, 2013).



Destaca-se, também, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), promulgada pela Lei no 12.305/2010, que regulamenta a gestão de resíduos sólidos no Brasil, como um marco na área de reciclagem de material, pois destaca a prioridade do acesso de catadores organizados em associações ou cooperativas, como forma de promoção, pela geração de trabalho e renda e a inclusão social desses trabalhadores (GUTBIER; GOETZ; RAMBO, 2014).

Além dos estudos sobre cooperativas que destacam a inclusão social e econômica dos catadores de materiais recicláveis (DIAS, 2006; MEDEIROS; MACÊDO, 2007), de aspectos de sustentabilidade (SANTOS, 2012), ou ainda, as questões ligadas à saúde dos catadores (PORTO et al., 2004; DALL'AGNOL; FERNANDES, 2007; CARDOSO; ROMBALDI; SILVA, 2013), observam-se também estudos voltados para a formação das redes de cooperativas de catadores de material reciclável.

As redes de cooperativas de catadores têm aumentando no Brasil de acordo com a importância de se posicionar de maneira competitiva no mercado e da necessidade de melhorias na estrutura de comercialização de material reciclável. As redes de cooperativas colocam os catadores na base da pirâmide, junto com os atravessadores até chegar na indústria (TIRADO-SOTO, 2011). A autora ainda acrescenta que o grupo de catadores poderia ser definido como organizações populares em que a figura do cooperativismo é ressaltada.

No estudo de Aquino, Castilho Jr. e Pires (2009), ao analisar integrantes da cadeia produtiva reversa de pós-consumo na região de Florianópolis, Santa Catarina, os autores destacam o alcance dos objetivos das associações através da atuação em rede. Acrescentam que as organizações em rede têm potencial para realizar a comercialização diretamente com indústrias recicladoras. Ao atuarem de maneira isolada, nem todas as associações têm potencial para alcançar esses resultados; entretanto, ao se agruparem em rede essas organizações podem obter uma agregação de valor ao material reciclável.

Ao estudar o processo de formação de uma rede de cooperativas de material reciclável no Estado de São Paulo, Carvalho (2013) observa que, no processo de formação da rede, dois aspectos são considerados relevantes. O primeiro, relativo aos benefícios propiciados aos participantes da rede e o segundo relativo ao serviço prestado à sociedade civil no gerenciamento dos resíduos sólidos urbanos (RSU).

Tirado-Soto (2011) destaca que a atuação em rede de cooperativas de catadores de material reciclável tem aumentando no Brasil de acordo com a necessidade dessas organizações de se posicionar de maneira competitiva no mercado e avançar na estrutura de comercialização de recicláveis.

A autora mapeou redes de catadores de material reciclável no Brasil, descrevendo nove delas, como pode ser visualizado na tabela 3.

**Tabela 3:** Redes de Catadores de Material Reciclável

REDES DE CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL	LOCAL	ANO DE FUNDAÇÃO	Nº DE COOPERATIVAS
<b>Rede CATA-VIDA</b>	Sorocaba – SP	2001	12
<b>Rede CATA-UNIDOS</b>	Belo Horizonte – MG	2001	09
<b>Rede CATABAHIA</b>	Salvador – BA	2004	09
<b>Rede CATA-SAMPA</b>	Alto Tietê, Cabeceiras Litoral paulista - SP	2006	15
<b>Rede CENTCOOP-DF</b>	Brasília DF	2006	22
<b>Rede COOPCENT-ABC</b>	Região ABC - SP	2007	06
<b>PROVE: Programa de Reaproveitamento do Óleo Vegetal</b>	Rio de Janeiro - RJ	2007	40
<b>COOPERSIL</b>	Londrina - PR	2009	10
<b>Projeto: Programa de Ampliação da Coleta Seletiva no Rio de Janeiro com Inclusão Social dos Catadores</b>	Rio de Janeiro - RJ	2011	-

Fonte: Adaptado de Tirado-Soto (2011)

Além das redes citadas por Tirado-Soto (2011), destaca-se a rede Cata-Vale, no Vale do Paraíba – SP, fundada em 2006 e com oito cooperativas. Observa-se que as experiências com redes de cooperativas de material reciclável no Brasil é um fenômeno recente, sendo que apenas duas das redes descritas possuem mais de dez anos de atuação.

Na Bahia, destaca-se a rede de cooperativas de catadores de material reciclável chamada Catabahia. As seguintes cooperativas fazem parte dessa rede: CAEC, em Salvador; CAELF, em Lauro de Freitas; CORAL, em Alagoinhas; VERDECOOP, em Mata de São João; COOBAFS, em Feira de Santana; Recicla Conquista, em Vitória da Conquista; Recicla Jacobina, em Jacobina; COOPERBRAVA, em Salvador; ITAIRÓ, em Itapetinga e Ipororó; e COOPERJE, em Jequié.

A rede Catabahia foi criada em 2003, com o apoio da OSCIP PANGAEA e da Petrobras, tendo como objetivo organizar uma rede logística de captação e

comercialização de material reciclável, através de ações de coleta seletiva, educação ambiental, capacitação e incubação de cooperativas de catadores (TIRADO-SOTO, 2011).

## 2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo buscou apresentar uma revisão teórica sobre a aprendizagem interorganizacional e redes de cooperativas. Sendo abordados os principais conceitos e tipologias sobre redes interorganizacionais. Na sequência, foi apresentada uma revisão sobre os tipos de aprendizagem, destacando-se o tipo interorganizacional. E, finalmente, uma seção sobre cooperativismo e rede de cooperativas de material reciclável.

A partir da revisão teórica verifica-se que a visão tradicional das organizações de trabalhar de forma individualizada, tem sido questionada, pois atualmente as empresas procuram trabalhar e aprender em grupo ou conjuntamente com outras organizações. Destaca-se, ainda, que as redes possuem características particulares, diferenciando umas das outras. Nesse sentido, Hoffman, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) utilizam uma tipologia de acordo com a direcionalidade, se é vertical ou horizontal; localização, dispersa ou aglomerada geograficamente; formalização, contratual ou não contratual; e, quanto ao poder, se é orbital ou não orbital.

Foi possível perceber que os estudos ressaltam que a participação em redes interorganizacionais auxiliam as organizações participantes na obtenção de benefícios. Entre estes benefícios destaca-se a aprendizagem gerada a partir dos relacionamentos interorganizacionais.

A aprendizagem, no contexto organizacional, é analisada em quatro níveis: aprendizagem individual, aprendizagem grupal, aprendizagem organizacional e aprendizagem interorganizacional. A aprendizagem interorganizacional pode ocorrer por meio da transferência de conhecimento entre os parceiros ou na criação de novos conhecimentos a partir da interação entre elas. Observa-se que este relacionamento pode se dar de maneira desigual entre as organizações, ou seja, pode haver diferenças entre a transparência e a receptividade nesta interação por parte das organizações participantes da rede. Larsson et al. (1998) destaca que a aprendizagem interorganizacional é a relação entre a transparência e a

receptividade na interação entre as organizações. O autor observa cinco estratégias de aprendizagem oriundas da relação entre estes dois elementos: competição, colaboração, evitação, acomodação e competição.

Na revisão teórica também pôde-se observar que entre as propostas associativistas, o cooperativismo destaca-se como uma forma de defesa às condições de vida e trabalho, além do combate ao desemprego, baseando-se numa proposta de democracia e igualdade. Destaca-se, ainda, que a organização de tais instituições em redes tem o poder de ampliar o potencial de atuação destas sociedades cooperativas.

As cooperativas de catadores de material reciclável, que são cooperativas de trabalho, destacam-se pela sua contribuição social, econômica e ambiental. Social, a partir da inclusão dos catadores na sociedade; econômica, pela geração de emprego e renda para tais trabalhadores; e ambiental, com a destinação adequada do material coletado.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, são descritos os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização deste estudo. Inicialmente são apresentadas as questões de pesquisa que nortearam o estudo, a classificação da pesquisa bem como o método utilizado; na sequência são expostos os critérios para escolha do caso; as fontes de evidências; as definições constitutivas e as categorias e elementos de análise; os critérios de validade e confiabilidade; e, por fim, como foi feita a análise dos dados do estudo.

#### 3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa, segundo Creswell (2002), são perguntas a que a pesquisa buscará responder a partir da coleta de dados. Assim, considerando o objetivo geral e os objetivos específicos propostos nessa pesquisa, foram elaboradas as seguintes questões:

- Como se caracterizam as cooperativas de catadores de material reciclável que integram à Rede Catabahia?
- Quais as principais motivações para que as cooperativas de catadores material de reciclável participem da Rede Catabahia?
- Quais as estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas cooperativas membros da Rede Catabahia?
- Quais os tipos de conhecimento que as cooperativas absorvem fazendo parte da rede?
- Quais os benefícios, relativos à aprendizagem, percebidos pelas cooperativas com a participação na Rede Catabahia?

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo pode ser classificado como qualitativo, uma vez que busca a compreensão do contexto ou ambiente em que os participantes abordam um problema em questão (CRESWELL, 2014). Godoi e Balsini (2006) observam que a pesquisa qualitativa não está pautada na busca por uma regularidade ou frequência em que ocorre determinado fenômeno, mas na compreensão dos agentes e do que os levam a sua forma de ação.

O presente estudo pode ser classificado como exploratório, devido aos poucos estudos teórico-empíricos que tratam da aprendizagem interorganizacional em rede de cooperativas. Segundo Neuman (1997), a pesquisa exploratória busca responder a questões novas ou com poucas pesquisas a respeito ou ainda ter o objetivo de formular questionamentos mais precisos para serem respondidos em novas pesquisas.

O estudo também pode ser classificado como descritivo, pois descreve as características da Rede Catabahia, além de identificar as estratégias de aprendizagem que estas organizações utilizam neste processo e os benefícios percebidos. A pesquisa descritiva apresenta um quadro de detalhes específicos sobre a situação, ambiente social, ou relacionamento (NEUMAN, 1997). O autor também destaca que esse tipo de pesquisa busca o fornecimento de um perfil cuidadoso de um grupo e a descrição de um processo, mecanismo ou relacionamento, além de focar em questões do tipo “como” e “quem”.

Em relação à dimensão temporal a pesquisa é de corte transversal por considerar a análise de como as cooperativas inseridas na Rede Catabahia aprendem em apenas um período determinado de tempo. Sendo que, o estudo foi realizado entre agosto de 2014 e janeiro de 2015.

### 3.3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, que, segundo Yin (2010), pode ser utilizado quando se pretende lidar com condições contextuais – esperando que elas possam ser relevantes ao fenômeno de estudo. O estudo de caso se mostra adequado para responder as questões de pesquisa do tipo “como” e

“o quê”, além das perguntas do tipo “por quê” (SAUNDERS; LEWIS; TORNILL, 2009).

Para o trabalho em questão, optou-se por explorar apenas um caso, ou seja, um estudo de caso único, no qual foi estudada a Rede de Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis Catabahia e contou com a participação de nove (das dez) cooperativas integrantes da rede como as subunidades de análise, sendo, portanto, do tipo integrado (YIN, 2010).

O estudo de caso é do tipo instrumental, pois examina um caso particular para fornecer uma visão sobre um assunto ou refinamento da teoria (STAKE, 1994).

### 3.4 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO

Dentre os vários interesses observados no fenômeno, o pesquisador seleciona um caso que parece oferecer maior oportunidade de aprendizado (STAKE, 1994), ou seja, o caso que poderá proporcionar maior contribuição ao tema.

Assim, para esse estudo, foi escolhida uma rede de cooperativas – Rede Catabahia. A rede possui grande amplitude de ação, abrangendo dez municípios da Bahia. Além disso, por se tratar de uma rede estabelecida há mais de dez anos, tem seus processos consolidados, garantindo que o fenômeno da aprendizagem já tenha ocorrido. Dessa forma, o caso se mostrou oportuno para o estudo da aprendizagem interorganizacional.

As subunidades de análise foram as cooperativas integrantes da rede. Cabe salientar que a Rede Catabahia é formada por dez cooperativas: CAEC, CAEF, COOBASF, COOPERBRAVA, COOPERJE, CORAL, ITAIRO, Recicla Jacobina, Recicla Conquista e VERDECOOP. Sendo que, apenas não foi possível a participação da última (VERDECOOP) neste estudo, devido dificuldades de contato com a mesma.

### 3.5 FONTES DE EVIDÊNCIAS

Foram utilizadas várias fontes de evidências, entre elas: observação direta, documentação e entrevistas; em busca de um estudo com conclusões mais convincentes e acuradas (YIN, 2010).

Durante o período em que foram levantados os dados para essa pesquisa não houve reuniões da Rede Catabahia, como tinha sido previsto inicialmente, na fase de organização das atividades a serem desenvolvidas durante a pesquisa. Entretanto, houve uma visita dos representantes da Cooperativa COOBASF à CAEC e, nesta atividade, foi possível o acompanhamento e observação por parte da autora desta pesquisa. Assim, esta visita permitiu, entre outras atividades, a realização da observação direta do encontro entre estas cooperativas. O encontro foi gravado para um melhor aproveitamento das informações e, posteriormente, realizada a transcrição das falas. Além disso, foi possível conhecer as sedes das cooperativas pesquisadas e observar diretamente, entre outros aspectos, os processos gerenciais e operacionais realizados, e as condições ambientais das cooperativas. Foram observados artefatos que indicavam a participação na Rede Catabahia e relação com as cooperativas parceiras, como placas, banners, cartazes, entre outro. Também foi observado que no momento de algumas entrevistas, como na COOBASF e COOPERBRAVA, outras parceiras da rede estavam entrando em contato com as cooperativas entrevistadas, confirmando a interação entre elas.

Quanto à documentação, foram analisados: O estatuto social de algumas cooperativas, relatórios, contratos de prestação de serviço, plano logístico da rede, material publicitário, relatórios anteriores de encontros das cooperativas da rede, termos de convênio e parcerias e informações obtidas no *site* da rede, nas *fanpages* e *blogs* das cooperativas. Tais documentos foram necessários para a caracterização da rede e das cooperativas além de permitir corroborar fatos com as evidências levantadas nas entrevistas.

As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro elaborado com base nas categorias e elementos de análise apresentados no quadro 8. Optou-se pela entrevista semiestruturada por permitir a inserção de novas questões ao longo do processo da entrevista e garantir uma maior profundidade. As entrevistas foram realizadas com um técnico que trabalha na ONG e coordena a rede e representantes das subunidades de análise, ou seja, das cooperativas integrantes da rede. Entre os representantes das cooperativas foram entrevistados presidentes, vice-presidentes, tesoureiros e representantes do Movimento Nacional de Catadores na Bahia, além dos técnicos administrativos que trabalham nas cooperativas. O tempo de duração médio das entrevistas foi de quarenta e cinco minutos e cinquenta e seis segundo, sendo que as entrevistas variaram entre vinte e sete minutos e uma



hora e dez minutos de duração. A relação dos entrevistados e o papel que exercem na cooperativa podem ser visualizados no quadro 7.

**Quadro 7:** Relação de entrevistados das Cooperativas na Rede Catabahia

COOPERATIVAS	ENTREVISTADOS	
	COOPERADO	FUNÇÃO DE APOIO
COOBASF	Presidente	Técnica Administrativa
RECICLA JACOBINA	Presidente	Técnico Administrativo Técnico em Logística
CORAL	Presidente Cooperada fundadora	-
COOPERJE	Presidente Tesoureira	-
RECICLA CONQUISTA	Presidente	-
ITAIRO	-	Técnico Administrativo
CAEC	Presidente	-
COOPERBRAVA	Cooperada representante do Movimento Nacional dos Catadores	Técnico Administrativo
CAELF	Vice-presidente	-

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Vale ressaltar que para um melhor aproveitamento das informações obtidas nas entrevistas e registro dos dados coletados, todas as entrevistas foram gravadas. Posteriormente, as gravações foram transcritas e classificadas para a realização das análises.

Yin (2010) destaca que nenhuma das fontes possui uma plena vantagem sobre as demais, pois são complementares; e sugere a utilização do maior número possível de fontes.

### 3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS, CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Para que os termos utilizados na pesquisa não sejam interpretados de maneira equivocada é necessário suas definições. De acordo com Kerlinger (1980), as definições são essenciais porque é virtualmente impossível conversar sobre ciência e pesquisa sem usar termos abstratos e técnicos desconhecidos do leitor. O autor estabelece dois tipos de definições, as constitutivas e as operacionais.

Por se tratar de um estudo do tipo qualitativo, são apresentadas, a seguir, as definições constitutivas, bem como as categorias e elementos de análise.

### 3.6.1 Definições Constitutivas

Para este estudo, são apresentadas as seguintes definições constitutivas dos termos relevantes para esta pesquisa:

- **Redes Interorganizacionais**

As redes são agrupamentos de organizações unidas por laços que variam quanto à formalidade, entretanto, possuem a significância necessária para criar uma estrutura interorganizacional razoavelmente persistente e estável (BAUM; INGRAM, 2002).

- **Conhecimento Tácito**

O conhecimento é resultado das experiências de vida do indivíduo. É pessoal, específico ao contexto (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

- **Conhecimento Explícito**

O conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Lida com os acontecimentos passados e é orientado para uma teoria independente do contexto (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

- **Aprendizagem**

A aprendizagem é avaliada por Nonaka e Takeushi (1997) como um processo de criação e transformação do conhecimento e resulta da interação constante entre o conhecimento tácito e explícito.

- **Aprendizagem Organizacional**

A aprendizagem organizacional pode ser descrita como a maneira da empresa construir, completar e organizar o conhecimento e as rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, além de adaptar-se e desenvolver eficiência organizacional, melhorando a utilização das competências dos trabalhadores (DODGSON, 1993).

- **Aprendizagem Interorganizacional**

A aprendizagem interorganizacional ocorre por meio da transferência de conhecimento entre organizações ou na criação de novos conhecimentos a partir da interação entre eles (LARSSON et al., 1998).

- **Cooperativas**

Segundo o artigo 4º da Lei 5.764, de 1971, entende-se por cooperativas “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

### 3.6.2 Categorias e Elementos de Análise

Para orientar este estudo foram definidas as categorias abordadas com base em Larsson et al. (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) e Hoffmann, Molina- Morales e Martínez-Fernández (2007), conforme aparecem no quadro 8.

**Quadro 8:** Categorias analíticas da pesquisa

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO
<b>Caracterização da rede</b>  (HOFFMANN; MOLINA- MORALES; MARTÍNEZ- FERNÁNDEZ, 2007)	Direcionalidade	- Configuração vertical - Configuração horizontal
	Localização	- Dispersos geograficamente - Aglomerados geograficamente
	Formalização	- Rede formal - Rede informal
	Poder	- Poder centralizado - Autonomia nas decisões
<b>Estratégias de Aprendizagem</b>  (LARSSON <i>et al.</i> , 1998)	Colaboração	- Receptivo ao conhecimento partilhado e transparente com os demais parceiros.
	Competição	- Receptivo ao conhecimento partilhado e pouca transparência para compartilhar conhecimento com seus parceiros.
	Compromisso	- Receptividade e transparência moderada na aquisição e transmissão de conhecimento.
	Evitação	- Não é transparente e não é receptivo para receber dos demais parceiros.
	Acomodação	- Transparente para partilhar e não receptivo para receber dos demais parceiros.
<b>Tipos de conhecimento</b> (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)	Tácito	- Experiência - Prática
	Explícito	- Treinamento

		- Capacitação - Cursos
<b>Benefícios da aprendizagem</b>	Processos Operacionais	- Novos processos - Melhoria dos processos existentes
	Projetos	- Desenvolvimento de projetos conjuntos
	Economia	- Acesso a novos recursos
	Acesso a soluções	- Serviços - Infraestrutura
	Capacitação	- Desenvolvimento dos cooperados
	Outros	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Nonaka e Takeuchi (1997); Larsson et al. (1998); Hoffmann, Molina- Morales e Martínez-Fernández (2007).

### 3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Saunders, Lewis e Tornill (2009) observam a necessidade de obtenção de resultados mais precisos, devendo ser dada atenção para duas questões no projeto de pesquisa: confiabilidade e validade. A confiabilidade, segundo o autor, refere-se à medida que a técnicas de coleta ou análise de dados produzem resultados consistentes. Já a validade preocupa-se com o fato de que os resultados transmitem o que realmente são.

Segundo Yin (2010) o protocolo do estudo é uma maneira eficaz de ampliar a confiabilidade do estudo e orienta a coleta de dados. Ainda segundo o autor, o protocolo contém, além do instrumento, o procedimento e as regras para o uso do instrumento.

Diante do exposto, com vistas a garantir a confiabilidade do estudo e sistematizar os procedimentos adotados, elaborou-se o protocolo da pesquisa para a coleta de dados com as seguintes etapas:

- a. Coletar de dados sobre a Rede Catabahia e as cooperativas que a integram no *site*, *blogs* e *fanpage* e publicações;
- b. Elaborar roteiro de entrevista baseado nas categorias analíticas do estudo;
- c. Realizar caso-piloto com uma das cooperativas da rede;
- d. Fazer alterações do roteiro de entrevista, se necessário;
- e. Agendar entrevista com coordenador da rede e presidentes ou representantes das cooperativas da Rede Catabahia;
- f. Realizar entrevistas e a observação direta durante as visitas aos entrevistados;
- g. Solicitar documentos das instituições entrevistadas;
- h. Gravar e transcrever as gravações das entrevistas;

- i. Encaminhar entrevistas para a validação dos entrevistados;
- j. Descrever as informações provenientes de documentos, observação e entrevistas;
- k. Realizar a descrição individual das subunidades de análise;
- l. Elaborar a análise comparativa das subunidades;
- m. Proceder à elaboração do relatório final.

Além da confiabilidade, Yin (2010) destaca a necessidade da validade do constructo, validade interna e validade externa para garantir a qualidade da pesquisa. A validade do constructo estabelece medidas operacionais adequadas para os conceitos estudados. A validade externa destaca a utilização de uma lógica de replicação dos estudos.

Neste sentido, buscando a validade do estudo, foram utilizadas múltiplas fontes de evidência no levantamento dos dados, além da comparação com outros resultados e com a teoria adotada como base desta pesquisa.

### 3.8 ANÁLISE DOS DADOS

Neste estudo foi utilizada a análise de conteúdo para analisar os dados qualitativos da pesquisa. De acordo com Bardin (1977) a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, para a obtenção de indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens, através de procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens.

Para a sistematização da análise dos dados, seguiu-se a sugestão de Creswell (2014) para análise de dados qualitativos. No quadro 9 são descritas as fases propostas pelo autor.

**Quadro 9:** Análise e representação dos dados

FASES		PROCEDIMENTOS
I	Organização dos dados	Criação e organização de arquivos com os dados das observações, documentos e transcrições de entrevistas.
II	Leitura, lembretes	Revisão dos dados coletados e inserção de observações iniciais.

<b>III</b>	<b>Descrição dos dados em códigos e temas</b>	Descrição individualizada das cooperativas estudadas.
<b>IV</b>	<b>Classificação dos dados em códigos e temas</b>	Reorganização dos casos seguindo um padrão de dados coletados.
<b>V</b>	<b>Interpretação dos dados</b>	Análise comparativa das subunidades em estudo.
<b>VI</b>	<b>Representação, visualização dos dados.</b>	Criação de tabelas para visualização comparativa das categorias estudadas em cada cooperativa.

Fonte: Adaptado de Creswell (2014), de acordo com os dados da pesquisa.

Nas fases V e VI, na qual foram feitas as análises comparativas das subunidades estudadas e as representações, utilizou-se a técnica *cross-case analysis*, na busca por padrões, enfatizando as semelhanças e diferenças entre as cooperativas estudadas (EISENHARDT, 1989).

### 3.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo foram apresentados os principais procedimentos metodológicos adotados no estudo. Foi exposto que a pesquisa em questão é do tipo qualitativa, exploratória e descritiva. Quanto ao método de pesquisa adotado foi o estudo de caso único em uma rede de catadores de material reciclável conhecida como Rede Catabahia, na qual foram entrevistadas nove cooperativas.

Como fonte de evidências foram utilizadas informações advindas das entrevistas semiestruturadas, realizadas a partir de um roteiro elaborado usando as categorias analíticas, e aplicado ao representante da ONG, que coordena a rede, presidentes, técnicos administrativos, entre outros representantes das cooperativas. Além disso, foram utilizados documentos e realizada observação direta nas próprias cooperativas.

Para garantir a confiabilidade do estudo seguiu-se um protocolo da pesquisa, que sistematiza os procedimentos da coleta de dados. Para um melhor aproveitamento das informações obtidas nas entrevistas e registro dos dados coletados, todas as entrevistas foram gravadas. Posteriormente foi realizada a análise dos dados, a partir da técnica de análise do conteúdo.

#### 4 ANÁLISE DO CASO – REDE CATABAHIA

A Rede de Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis – Rede Catabahia é uma iniciativa da PANGEA, Organização não governamental cuja missão é contribuir para a construção de uma sociedade sustentável, com a finalidade de promover a inclusão social dos catadores do lixão de Canabrava, na cidade de Salvador. Propõe que estes trabalhadores se reúnam em cooperativas para realizarem a venda dos materiais recicláveis em conjunto e sem a influência dos atravessadores. Dessa forma, surge a Cooperativa de Agentes Ecológicos do Canabrava – CAEC, em maio de 2003.

As atividades de mobilização dos catadores do lixão do Canabrava tiveram início em 2001, com a articulação entre uma representante da LIMPURB, empresa responsável pela limpeza urbana de Salvador, e a PANGEA. Dentre as atividades promovidas foi realizada a capacitação técnica e social dos catadores cadastrados e, de cerca de 80 catadores que concluíram os cursos de capacitação, por volta de 50 deles se mantiveram para a formação da cooperativa (INSPIRAÇÃO, 2014).

A partir da fundação da CAEC, a cooperativa, juntamente com a ONG, passe a realizar atividades conjuntas e troca de experiência com iniciativas desta natureza em outros estados. Com base nestas experiências inicia-se a estruturação do projeto Rede Catabahia, formado por cooperativas de vários municípios baianos, com o objetivo de desenvolver uma estrutura específica para a promoção de atividades relativas à comercialização de resíduos e promoção de competitividade para as cooperativas.

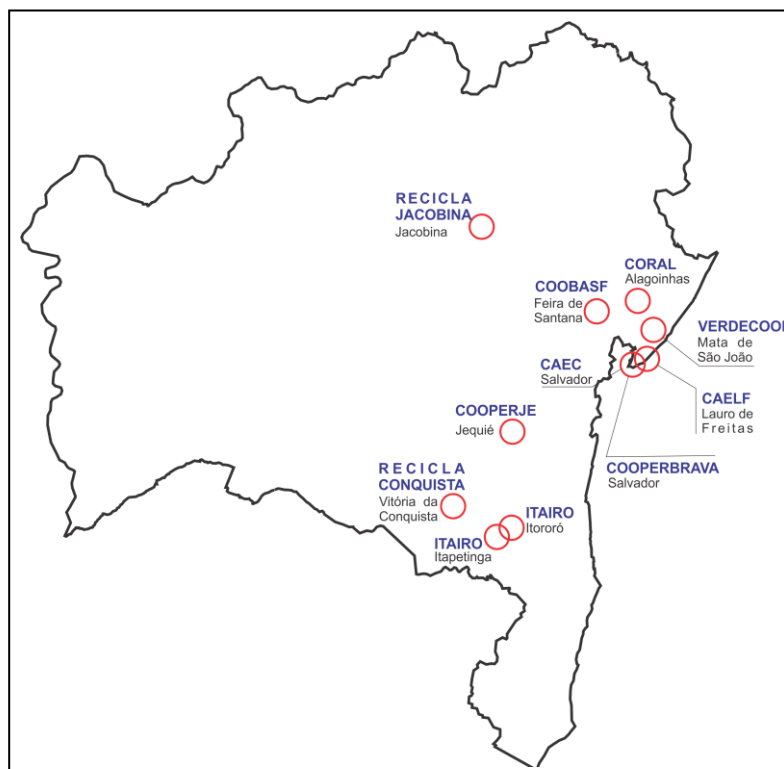
O projeto foi efetuado em etapas sendo que a primeira, no final de 2004, aconteceu com a formação e integração das cooperativas Recicla Feira (em Feira de Santana), Recicla Conquista (em Vitória da Conquista), ITAIRO (em Itapetinga e Itororó) com a CAEC (em Salvador). Em 2006, a rede amplia a abrangência de sua atuação com a participação de mais quatro cooperativas: CORAL (em Alagoinhas), COOPERJE (em Jequié), CAEC (em Lauro de Freitas) e VERDECOOP (em Mata de São João). Em 2007 ingressa na rede a COOPERBRAVA, de Salvador.

A Rede Catabahia ficou subdividida em duas sub-redes, a da região Sudoeste, abrangendo os municípios de Vitória da Conquista, Itapetinga, Itororó e Jequié, e a da região Metropolitana, abrangendo os municípios de Salvador, Feira de Santana, Lauro de Freitas, Alagoinhas e Mata de São João.

Mais recentemente, em 2013, a cooperativa Recicla Jacobina, no município de Jacobina também é integrada à rede.

A distribuição das cooperativas integrantes da Rede Catabahia no Estado pode ser observada na figura 7.

**Figura 7:** Cooperativas da Rede Catabahia



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O Projeto da Rede Catabahia objetiva a implantação de uma rede solidária de coleta e comercialização de materiais recicláveis e, a partir dessa ação, gerar renda para os catadores cooperativados, melhoria na qualidade do meio ambiente urbano e o aumento da vida útil dos aterros sanitários. As cooperativas que participam da rede recebem apoio para investir em infraestrutura, como exemplo: adquirindo um galpão, maquinários, equipamentos de proteção individual – EPIs e caminhões para a coleta. Além disso, promove programas de capacitação para os cooperados e campanhas de educação ambiental nos municípios nos quais as cooperativas se localizam (PANGAEA, 2014).

Além da atuação nas cooperativas, os catadores da rede também dão destinação aos resíduos sólidos gerados em grandes eventos nas cidades onde se localizam, como, por exemplo, na Copa do Mundo de 2014, evento no qual 70



catadores membros da rede foram treinados para fazer a coleta na Arena Fonte Nova, do mesmo modo cerca de 400 catadores que trabalharam no Carnaval 2014, em Salvador (JORNAL DO CATADOR, 2014).

#### 4.1 COOPERATIVA DOS BADAMEIROS DE FEIRA DE SANTANA – COOBASF

A Cooperativa dos Badameiros de Feira de Santana – COOBASF está localizada na segunda maior cidade do Estado da Bahia, Feira de Santana. É uma entidade sem fins lucrativos, constituída em abril de 2003 e regido pelos valores e princípios do Cooperativismo.

As informações sobre a COOBASF foram colhidas através de entrevista com a presidente da cooperativa, Irandir Alves, e a Assistente Administrativa, Sara Nascimento. Também foram analisados documentos como o Estatuto Social da Cooperativa, Plano Logístico da Rede Catabahia Metropolitana – 2013, Relatórios de Encontro da Rede e materiais publicitários da cooperativa e da rede. Além disso, a autora deste trabalho acompanhou visita realizada pela COOBASF à CAEC, sendo observada a transparência e a receptividade das cooperativas na troca de informações.

A COOBASF, de acordo com o seu Estatuto Social, tem como objetivos: contratar serviços para seus cooperados em condições e preços convenientes; fornecer assistência aos cooperantes no que for necessário para melhor executarem o trabalho; organizar o trabalho de modo a bem aproveitar a capacidade dos cooperantes, distribuindo-os conforme suas aptidões e interesse coletivo; realizar, em benefício dos cooperantes interessados, seguro de vida coletivo e de acidente de trabalho; proporcionar através de convênios com sindicatos, prefeitura e órgãos estatais, serviços jurídicos e sociais; e, realizar cursos de capacitação cooperativista e profissional para o seu quadro social.

Atualmente, a COOBASF possui 39 cooperados, dos quais três participam como membros do Conselho Administrativo e outros três como membros do Conselho Fiscal. Sendo que, a maioria dos cooperados é oriunda do antigo lixão, conhecido, atualmente, como Aterro Sanitário Nova Esperança. Além dos cooperados a cooperativa possui três funcionários, sendo uma assistente administrativa e dois motoristas.

Em relação à origem do material coletado, boa parte deles é oriunda dos grandes geradores, coleta seletiva e outra parte é realizada pelos catadores através dos carrinhos de coleta. Dentre os grandes geradores destacam-se shoppings, grandes empresas e condomínios.

Irandir Alves, presidente da cooperativa, ressalta a falta de apoio da Prefeitura Municipal para a realização das coletas ao destacar que:

Antigamente a gente tinha a coleta porta a porta, mas o prefeito tirou as nossas coletas. Ele tirou os ecopontos, que eram os pontos de apoio para gente ficar, guardar os carrinhos... fazia as coletas e os caminhões iam lá fazer a retirada. Só que, quando tirou os ecopontos, a gente ficou sem os pontos de apoio pra ficar. Agora a gente só ficou com o lixo das empresas.

A presidente destaca ainda o apoio da população de Feira de Santana para a destinação adequada do lixo gerado, ressaltando que “[...] tem algumas pessoas que tem o bom senso, que eles separam e vem trazer até aqui. Eles veem de carro e trazem. Tem muita gente que não desistiu, continua trazendo-o até aqui”.

O material, após coletado, é levado para o galpão da cooperativa, onde passa pela triagem, é prensado e pesado, para então poder ser comercializado. Na triagem os cooperados realizam a separação de acordo com os tipos de material (papel, plástico, metal, alumínio, vidro) e, de acordo com o material (plástico e papel), é também realizada a separação mais refinada, por tipos e cores de plástico e tipo do papel (papelão e papel branco).

Participando desde o início da cooperativa e tendo acompanhado o ingresso da COOBASF na Rede Catabahia, a presidente destaca que os motivos da participação na rede foram baseados na facilidade em adquirir os equipamentos, na participação nos cursos e nos treinamentos que a PANGEA proporcionou.

A integração da COOBASF à Rede Catabahia começa em julho de 2004 quando, através de equipe do PANGEA, é realizado um diagnóstico socioambiental para iniciar a primeira etapa da incubação da cooperativa. Primeiramente, foi regularizada a documentação (Certidão de Nascimento, RG e CPF) dos catadores que trabalhavam no lixão e que eram propensos à formação da cooperativa.

De acordo com a PANGEA (2014), no período do início dos trabalhos com a COOBASF, os trabalhadores não possuíam a devida organização ou segurança para exercer as atividades. Além disso, o nível de analfabetismo ultrapassava 80%. A cooperativa era formada apenas com 21 dos 155 catadores que trabalhavam no

local, não havia um trabalho organizado e pouco entendiam sobre o que era uma cooperativa.

Dessa forma, foi realizado um plano de ações emergenciais e estruturante, no qual foi regularizada a documentação dos 134 trabalhadores e incluídos oficialmente na cooperativa através de assembleia geral. Nesta fase, uma equipe técnica acompanhou as atividades da cooperativa para conhecer a dinâmica destes trabalhadores ouvindo suas experiências e seus relatos sobre as atividades antes e depois do lixão.

Os cooperados passaram por atividades de capacitação dividida em três módulos: 1) módulo básico – com noções de cidadania, direitos e deveres constitucionais, bem como o histórico do Movimento Nacional de Catadores e o reconhecimento oficial da atividade; 2) módulo de gestão cooperativa – para conhecer a estrutura e as funções do estatuto, funções do conselho administrativo e fiscal, organização de assembleias, regras coletivas, comissões e registros oficiais; 3) módulo das habilidades específicas – manuseio de equipamentos pesados, uso e manutenção de EPIs, montagem de planos de operações/logística, contabilidade básica e orçamento, atividades de mobilização e fala em público.

A representante da cooperativa ressalta que, atualmente, a COOBASF tem recebido o apoio da UNIFACS para alfabetizar os cooperados, e afirma que: “eu tô alfabetizando agora, estou estudando até aqui mesmo na cooperativa”. No momento, seis cooperadas estão sendo alfabetizadas através de um projeto realizado pela Universidade Salvador – UNIFACS, que ministra aula para os interessados na própria cooperativa.

A assistente administrativa destaca que a cooperativa já possuía contato com a ONG e o apoio da Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS, ao lembrar que “a relação com a PANGEA é desde o começo da cooperativa, que foi ela junto com a UEFS que incubou a cooperativa. A cooperativa ficou incubada pela UEFS e com apoio da PANGEA por mais de um ano até ter autonomia”.

No Plano Logístico da Rede Catabahia Metropolitana (2013) é destacado que a cooperativa realiza a gestão do negócio e conta com apoio da PANGEA para auxílio tanto na gestão quanto na captação de recursos através de projetos. A autonomia na tomada de decisões também é destacada pela presidente da cooperativa.

Quanto ao controle dos materiais comercializados, é realizado desde o início da cooperativa. A produção média mensal e o faturamento médio mensal, de 2010 a 2012, podem ser observados na tabela 4.

**Tabela 4:** Volume de Produção e Faturamento médio mensal

	<b>Produção Média Mensal (Kg)</b>	<b>Faturamento Médio Mensal (R\$)</b>
2010	105.658	32.208,57
2011	104.759	34.594,19
2012	89.450	35.953,12

Fonte: Plano Logístico Rede Catabahia Metropolitana (2013).

É destacado no Plano Logístico da Rede Catabahia Metropolitana – 2013 que não foi verificado a oscilação de demanda de materiais. Além disso, a coleta e a venda de materiais é a única fonte de remuneração dos cooperados.

Em relação às estratégias de aprendizagem, no quesito de compartilhar e aceitar informações, a presidente ressalta que a COOBASF compartilha suas informações com as demais, “Qualquer coisa que a gente quiser, precisar, eles estão aqui para ajudar e a gente tá lá pra ajudar eles. Porque a gente é uma rede e uma tem que dar suporte para as outras”.

A Assistente administrativa acrescenta ainda que tal ação:

É a intercooperação. Por exemplo, nos momentos de alguma mobilização, temos muita troca de informação, alterações nas leis, a gente troca informações para se adaptar. A gente troca informações sobre regimentos internos, estatuto... sempre que uma precisa de alguma, uma ajuda às outras. Na tomada de preços também.

As representantes da COOBASF destacaram que possuem maior contato e mais trocas de informação com a CORAL (de Alagoinha) e com a CAEC (de Salvador), por se localizarem mais próximas.

Além da importância nas trocas de informações, a presidente lembrou também do apoio que recebe das outras cooperativas nos momentos em que precisam se mobilizar para auxiliar as demais integrantes da rede:

Nas mobilizações também... A gente tá com um problema aqui. A gente ia ser despejado daqui do galpão e todas as cooperativas deram apoio. Fizemos uma manifestação conjunta na prefeitura. E todas as cooperativas (da rede) estava lá com a gente. O terreno aqui é do Estado. Dizem que aqui é do polo de confecções. [...]. Já estamos com um terreno comprado e

estamos só esperando para construir. Mas não vai demorar muito tempo não, já está encaminhado.

Em relação as mudança no acesso e na disponibilização das informações com o passar do tempo, as mesmas foram melhorando apesar de sempre ter havido trocas. Já a assistente destaca a necessidade de mais interação:

Eu não participei o tempo todo, sou nova aqui, mas pelo histórico a gente percebe que a interação no começo era bem maior (em relação à Catabahia). Quanto à interação entre as cooperativas, só acontece mesmo nos encontros. Eu até sugeri lá que tivéssemos mais encontro, que a gente pudesse se ver mais.

A presidente também pondera sobre a necessidade de mais encontros entre as cooperativas da rede, que também são do Movimento dos Catadores:

A gente foi para [a reunião do] movimento e ficou empenhado mais nisso. A gente tá meio descuidado nesse sentido. A gente ficou de visitar [as outras cooperativas]... vai começar agora, semana que vem mesmo, a gente vai visitar a cooperativa de Salvador [CAEC], vamos continuar visitando as cooperativas.

A assistente observa que tem sido atendida nas informações que precisa e que a busca pelas outras cooperativas dá-se somente quando necessário. Geralmente, estas informações são sobre documentos, mudanças na legislação, percepção das demais participantes da rede no sentido de conhecer como estão reagindo perante as mudanças sobre o estatuto, sobre compradores de material e tomada de preços.

Durante a entrevista a assistente repassa para a presidente da cooperativa as orientações recebidas (de outra cooperativa) para realizar uma prestação de contas e destaca:

A nossa interação se dá assim, nestes casos, coisas que a gente não consegue fazer, ou não sabe fazer mesmo, coisas mais burocráticas, a gente solicita o apoio deles. A gente manda um e-mail, liga, entra em contato e eles ajudam... o resto, a cooperativa mesmo tem autonomia de executar.

No que se refere ao tipo de conhecimento, a cooperada entrevistada foi indagada sobre a forma de aprendizagem dos processos que realiza. A presidente lembra que:

Como a gente veio do lixão, a gente já sabia mais ou menos. Aí os que iam chegando, uns iam ensinando os outros. Quando a gente estava no lixão, a gente pegava o material todo misturado, não separava e vendia para os atravessadores. Hoje na cooperativa, a gente separa por tipo de material, por cores, enfarda e vende para os atravessadores e eles mandam diretamente pra empresa. Direto pra empresa a gente só vende para uma empresa. A gente trabalha com garrafa pet, que é aquela garrafa de refrigerante, sopro, que é garrafa de QBoa, de desinfetante, trabalha com metal, trabalha com alumínio, trabalha com latinha de alumínio. A gente trabalha com vários tipos de materiais.

Quanto à forma que a cooperativa faz para repassar o conhecimento que possui, a presidente observa que esta troca ocorre, sobretudo, nos encontros do Movimento dos Catadores, que era anual. Com a ampliação dos intervalos entre estas reuniões, para o período de dois anos, a interação diminuiu. Entretanto, a cooperada pondera que: “A gente é uma rede, a gente tá aqui. Se acionar, a gente vai ajudar qualquer cooperativa. A gente tem que está disponível pra ajudar no que precisar”.

Ao serem questionadas sobre os benefícios percebidos pela participação da cooperativa na Rede Catabahia, as entrevistadas ressaltam que, através da rede, a cooperativa tenta conseguir, ganhar os equipamentos e atingir as metas do projeto, o que, dificilmente, seria obtido de maneira isolada. Entretanto, a presidente lamenta que os cursos de capacitação que eles recebiam no início do ingresso na rede cessaram e, atualmente, não tem mais.

A assistente observa a influência da rede nos resultados alcançados pela cooperativa, ao avaliar que:

O objetivo da rede, mesmo quando se junta, é a aquisição dos equipamentos, só isso, essa questão de financeira, de recursos. Mas estes equipamentos faz a gente ter mais lucros, aumentar a eficiência. Ajudando nos resultados que a gente consegue alcançar. Na verdade, o que a gente precisa, quem vê não é a rede, é cada uma das cooperativas. Cada uma vê o que precisa. Qual é o equipamento que a gente precisa, quais as mudanças necessárias, qual a melhor forma de trabalhar, qual a capacitação técnica adequada.

Como pode ser observado, apesar do auxílio recebido pela rede para a aquisição de equipamentos, as cooperativas possuem autonomia para avaliarem e decidirem as suas prioridades em tais aquisições.

Também pode ser verificado que na COOBASF se buscam novos conhecimentos, um exemplo disso foi a visita que as representantes fizeram a CAEC, em Salvador, juntamente com um grupo de professores e estagiários

voluntários da COOBAFS, no intuito de sugerir novas mudanças e melhorias para esta cooperativa.

Destaca-se que a CAEC é apontada como instituição de referência no estado da Bahia no que diz respeito à triagem de resíduos sólidos e também por ser a sede da Rede Catabahia. A assistente administrativa da COOBASB destacou as seguintes impressões acerca do encontro:

No que diz respeito à gestão financeira e logística é indiscutível que o grupo de catadores de Canabrava está bem à frente dos Badameiros de Feira, isso se deve ao fato do primeiro ter um maior número de pessoas envolvidas, de técnicos, de equipamentos, de parceiros e de receita; por outro lado percebe-se também que os problemas relacionados a gestão de pessoas são muito semelhantes ao segundo.

A assistente observou ainda a receptividade da CAEC em recebê-los e repassar as informações para os visitantes, destacando que:

Vale lembrar também que no quesito recepção os participantes da CAEC se mostraram muito acolhedores, fazendo valer o que determina o artigo 3º da Lei das Cooperativas de Trabalho (Lei 12.690/12) acerca da intercooperação entre as cooperativas e do interesse pelo o que é comunitário.

A visita da COOBASF foi acompanhada pelo técnico administrativo da CAEC que apresentou a cooperativa, mostrou como os processos são realizados, as potencialidades de expansão da cooperativa (com fábrica montada para a produção de água sanitária), como eles fazem as negociações para fechar parcerias na cooperativa, de que forma é feito o controle administrativo e financeiro. Além disso, foi discutido sobre os problemas comuns nas duas cooperativas e repassado contatos de compradores e tomadas de preço.

Como ponto negativo da CAEC a assistente ressaltou um possível distanciamento entre os técnicos administrativos da cooperativa e os cooperados, analisando que:

Um outro ponto observado é que, ao contrário dos Badameiros, os agentes de Canabrava parecem um pouco distantes dos processos técnicos administrativos do seu empreendimento, isso pode ser somente uma impressão já que também na COOBAFS constantemente percebemos essa apatia dos catadores sendo sempre necessário reforçar a importância da participação.

Também foi destacado, como aspecto positivo, do ponto de vista da COOBASF, o sistema de produção da CAEC, a entrevistada destaca que:

Positivamente, a mudança do sistema distribuição/hora para distribuição/produção é algo inovador implantado pela CAEC e que merece apreciação. Essa mudança significa uma transformação e a necessidade de se adaptar a esse novo sistema já que muitas vezes os conflitos entre os cooperantes se dá a medida que no sistema de hora um “encosta” no outro e não se empenha na produção, no entanto essa mudança decorre do perfil de cada grupo e no momento não é viável sua implantação na COOBASF.

A visita da COOBASF à CAEC demonstrou a receptividade para aprender com as outras cooperativas e a busca de novos conhecimentos que possam melhorar os processos já realizados e, a inclusão de novos. A CAEC, por sua vez, se mostrou transparente e receptiva a repassar para a cooperativa visitando os seus processos e a sua forma de trabalho.

Com base nas entrevistas realizadas, documentos analisados e observações, o quadro 10 resume as principais informações levantadas:

**Quadro 10:** Resumo dos resultados – COOBASF

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
<b>Descrição da Cooperativa</b>	Nome	Cooperativa dos Badameiros de Feira de Santana – COOBASF
	Localização	Feira de Santana
	Número de Cooperados	39 cooperados
	Número de Funcionários	03 funcionários
	Fundação	2003
	Ingresso na Rede Catabahia	2004
<b>Estratégias de Aprendizagem</b>	Compromisso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostra receptividade na busca e aquisição de conhecimento, mas pondera sobre o uso do conhecimento adquirido de acordo com as necessidades da cooperativa;</li> <li>- Apresenta transparência para compartilhar o conhecimento com as outras participantes da rede.</li> </ul>
	Acomodação	
<b>Tipos de conhecimento</b>	Tácito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência dos catadores que já trabalhavam no lixão;</li> <li>- Repasse do conhecimento entre os cooperados experientes e os novatos.</li> </ul>
	Explícito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos de capacitação realizados pela PANGEA;</li> <li>- Programa de Alfabetização realizado pelos parceiros.</li> </ul>



<b>Benefícios da aprendizagem</b>	Processos operacionais	- Melhoria na realização do processo através de novos equipamentos.
	Economia	- Acesso a novos compradores e compradores de melhor preço.
	Acesso a soluções	- Aquisição de maquinários e equipamentos através dos editais disponíveis para a rede.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

#### 4.2 COOPERATIVA DE CATADORES RECICLA JACOBINA

A Cooperativa de Catadores Recicla Jacobina está localizada em Jacobina – BA, na região do Piemonte da Chapada, na Mesorregião do Centro-Norte do Estado. Fundada como uma cooperativa, a entidade fundamenta-se nos tais princípios de funcionamento do cooperativismo.

Para o levantamento das informações sobre a Recicla Jacobina foram realizadas entrevistas com o presidente da Cooperativa, Misael Carlos de Souza, Thiago Pires de Almeida, Técnico de Mobilização Social e Logística e Guilherme Dantas Mesquita, Técnico Administrativo. Também foram analisados documentos como o Contrato de Prestação de Serviços e materiais publicitários da cooperativa e da rede. Além disso, foi realizada, por parte da autora deste trabalho, visita na sede da cooperativa, na qual puderam ser observados como acontecem alguns processos realizados pelos cooperados.

A Recicla Jacobina iniciou suas atividades em agosto de 2013, com 20 cooperados, que eram catadores do antigo lixão da cidade. Atualmente, a cooperativa possui 30 cooperados e três funcionários, sendo dois técnicos – um de mobilização social e o outro administrativo – e um motorista.

Graná (2014) divulga que, em atendimento a Política Nacional dos Resíduos Sólidos, Lei 12.305/2010, em 2011 a Prefeitura de Jacobina deu início ao processo de remediação do lixão e planejamento do aterro sanitário. Na ocasião, por volta de 45 catadores tiravam sua renda mensal obtida como resultado das atividades no lixão. Para a realização do projeto a Prefeitura Municipal de Jacobina firmou parceria com a PANGEA, com a Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial – SUDIC e com a Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte – SETRE, através da Superintendência de Economia Solidária – SESOL, no início de 2012.

O técnico administrativo lembra que para seu ingresso no projeto, como membro da PANGEA, tiveram de ir para dentro do lixão, onde se encontravam os catadores, para conversar com eles, diagnosticar o quanto eles ganhavam e como eram as condições de trabalho. O técnico destaca, ainda, que os catadores comercializavam o material individualmente e foi identificada uma relação de conflito entre eles. Quanto às condições de trabalho, eles trabalhavam a noite e no meio da queimada do lixo. O presidente da cooperativa destaca que, nestas condições, muitos catadores se queimavam e se cortavam, observando-se condições insalubres de trabalho.

Mesquita observa que a primeira etapa do projeto consistiu em esclarecer sobre a proposta da cooperativa e cadastro dos catadores interessados, salientando que:

Nesta etapa de cadastro a gente já estava explicando o que era o cooperativismo, porque estava sendo ofertado este projeto a eles. Porque não seria nem justo, nem moral, nem ético você simplesmente chegar numa área de lixão, identificar várias famílias sobrevivendo daquele material reciclável e, simplesmente, porque sempre foi um crime ambiental, sempre foi proibido, mas porque a justiça está pressionando o município, você chegar e, simplesmente, fechar aquele local. Certo! E a contrapartida social?

O técnico observa que realizar a remediação do lixão é fazer cumprir o que está na lei. Destaca também a grande adesão dos catadores e o trabalho de capacitação que foi realizado para iniciarem as atividades. Entretanto, lembra-se das dificuldades encontradas devido à documentação dos catadores:

Foi a etapa que a gente demorou um pouquinho, que era na verdade a regularização da documentação individual para montar a cooperativa. Necessário vinte pessoas, com identidade, CPF, endereço. E a gente constatou que muitos não tinham nem o próprio registro, a certidão de nascimento que é base para os outros documentos. A gente teve que tirar a certidão, a Identidade e o CPF. E, no ano passado (2013), a gente conseguiu a formalização. Em meados de agosto já saiu a documentação da cooperativa, que foi formada com as vinte pessoas que a gente conseguiu regularizar os documentos.

O presidente da cooperativa destaca a capacitação dada a eles no início das atividades, na qual aprenderam muito com os técnicos, inclusive sobre a postura deles perante a sociedade, valorizando o trabalhando que realizam.

A Recicla Jacobina destaca-se por ser a segunda cooperativa do Estado a firmar convênio de prestação de serviços com a Prefeitura Municipal. Nos termos do contrato, o objeto é a prestação de serviços na coleta de resíduos sólidos urbanos recicláveis e reutilizáveis nas áreas com o sistema de coleta seletiva. O contrato possui a duração de oito meses, de 02 de maio de 2014 a 02 de janeiro de 2015, com valor global estimado de R\$ 167.958,80 (Cento e Sessenta e Sete Mil Novecentos e Cinquenta e Oito Reais e Oitenta Centavos), o equivalente a R\$ 20.994,85 (Vinte Mil Novecentos e Noventa e Quatro Reais e Oitenta e Cinco Centavos) mensais.

Mesquita destaca como foi a contratação da cooperativa pela Prefeitura Municipal:

Desde maio que a Recicla Jacobina firmou este contrato e que está prestando este serviço e sendo remunerado por ele. Mas já estava sendo prestado o serviço. A gente primeiro trabalhou num bairro piloto, para testar a metodologia, ver como seria a aceitação daquele bairro e replicou nos outros. E assim foi feito e, em 2013 todo, a gente trabalhou aqui na rua já com os carrinhos em menor número, pelas dificuldades, falta de logística dos pontos, falta de locais públicos para guardar os carrinhos.

O técnico observa que a cooperativa já prestava o serviço, o que modificou com a assinatura do contrato foi que passou a ser remunerado pelo que estava sendo realizado.

Quanto aos motivos que levaram a cooperativa a participar da rede, pode-se verificar que a Recicla Jacobina já iniciou suas atividades dentro do projeto Rede Catabahia.

Em relação ao funcionamento da rede, Mesquita pondera que:

Como funciona, como foi passado pra gente: O pessoal tem contato de todas as cooperativas, tem cooperativa em Salvador, em Feira de Santana, no Sul da Bahia, aí a gente conversa e vê quem são os compradores, onde é que a indústria está localizada, qual é o preço que está sendo comercializado. Agora, assim, em termos de comprar. O que a gente está tentando contatar agora é justamente esta formalização. Uma coisa mais formal mesmo e eu diria até real, porque assim, a gente faz parte, mas não comercializamos em rede. Acabamos sendo beneficiados por ter o contato, pela questão do valor, mas no comércio em rede, ainda não aconteceu.

Almeida acrescenta que apesar dos contatos repassados pelas outras cooperativas, em alguns casos, eles vendem “aqui mesmo (para o atravessador), porque se vender para indústria tem o custo do frete, do caminhão. Tem o custo de

transporte que a cooperativa não tem por estar vendendo aqui, diretamente”, destacando que nem todas as informações repassadas são completamente absorvidas pelas cooperativas.

Os representantes da Recicla Jacobina também foram questionados sobre a autonomia na tomada de decisões, sendo que, os mesmos ressaltaram que as cooperativas possuem total liberdade ao tomar decisões. A Rede Catabahia não interfere nas decisões das cooperativas, mas sim auxilia na formação, apoio técnico e troca de informações entre elas.

Quanto às estratégias de aprendizagem os representantes foram indagados sobre o compartilhamento de informações com outras cooperativas e as que aceitam das parceiras da rede. O técnico administrativo ressaltou que as informações que são trocadas são, sobretudo, relacionadas a compradores, os seus contatos, preços praticados e a análise de confiabilidade realizada pelas outras cooperativas.

Em relação a ser solicitada por outras cooperativas, o técnico observa que tem acontecido também por cooperativas que estão em formação e, certamente, ingressarão na rede, como, por exemplo, um grupo do município de Luís Eduardo Magalhães:

De certa forma, até por a gente está como referência, com renda por cooperado, a gente até indica. Por exemplo, a gente estava em contato com Luís Eduardo Magalhães, que estão formando a cooperativa lá, e eles mantiveram contato aqui para conhecer, para saber como a gente estava fazendo o processo. Até questões administrativas também, tipo como é o rateio da produção dos catadores. Isso também funcionou pra gente.

Quanto ao atendimento e clareza nas informações solicitadas, o técnico administrativo observa que, na maioria dos casos, as cooperativas procuradas foram solícitas. Entretanto, lembrou um caso específico que não obteve o retorno esperado:

As vezes que a gente precisou, que a gente manteve contato, acho que o único caso que a gente não conseguiu foi um contato feito com Alagoinhas [CORAL]. Que foi, na verdade, um modelo de contrato. Por eles terem sido o primeiro município na Bahia a firmar um contrato com a cooperativa, a gente queria pegar este modelo como base para a gente elaborar o nosso. E, como neste processo, sempre fez esta parte de articulação, foram Otávio e Moises, foi Otávio [CAEC] que fez o contato com o pessoal de Alagoinhas, e a gente não obteve retorno.

O representante destaca que mantém contato com as cooperativas do Sudoeste do Estado e que essas repassam informações sobre compradores. Ressalta que o maior contato que possuem é com a CAEC: “a CAEC funciona até como uma articuladora maior da rede. Acho assim, o único contato que a gente fez que não teve retorno foi este de Alagoinhas”.

Ao serem questionados sobre as mudanças na disponibilização de informações compartilhadas pelas cooperativas da rede ao longo do tempo, os representantes observam que não podem perceber tais alterações devido ao pouco tempo de cooperativa.

No que se refere aos tipos de conhecimento, ao serem indagados sobre a forma como a cooperativa aprendeu os seus processos, o presidente lembra que a cooperativa foi fundada por catadores que já tinham a experiência de outros lixões. Além disto, eles participaram de cursos de capacitação.

O presidente lembra-se da primeira tentativa de formação da cooperativa, sem êxito, e também que o processo de aprendizagem nos cursos de capacitação foi além dos processos operacionais que realizam:

Da primeira vez não andou, só fez arrumar conflito. Dessa vez agora, a gente se uniu e com a PANGEA apoiando. Ensinou até a gente falar quando ia bater na porta de alguém, para falar da reciclagem. Ensinou a gente se unir, saber que a gente pode dividir tarefas, saber que a gente pode ter deveres e compromissos. Ensinou muita coisa. Eu mesmo não sabia chegar, hoje tem como eu conversar na rádio, tem como eu conversar com o prefeito, pedir as melhorias para nós. Eu não sabia falar. Para quem quis aprender, ensinou muita coisa boa.

Mesquita lembra que foi na fase inicial de cadastro que os cursos de capacitação aconteceram:

Ela [a professora da capacitação] fez três finais de semana seguidos, pegou abril e maio de 2012, dois finais de semana de abril e um de maio, e depois a gente fez mais um final de semana. [...] Alguns participavam ativamente deste processo, mas no final percebemos a necessidade de fazer de novo uma revisão do que foi tratado.

Lembro que ela tratou do cooperativismo, associativismo, etc. Tratou questões de higiene pessoal, da segurança do trabalho, questão da autoestima, esta questão do trabalho em grupo. Ela bateu bem firme no trabalho em grupo, porque a gente já tinha passado para ela aqui que eles trabalhavam individualmente. [...] Era um trabalho bem individualista mesmo, bem separado, bem de conflito. Ela trabalhou esta questão de grupo.

O presidente também ressalta a diferença do trabalho individualista para o trabalho em grupo, alcançado pelos cooperados:

Hoje em dia você vê que quando um vai fazer uma coisa, quando vai faltar já manda: 'olha eu vou faltar porque vou no médico, porque estou com dor de cabeça'. Antigamente não tinha isto. Até engrenar mesmo como está agora, não tinha isso, não tinha respeito. Comecei a reclamar: ah, você tá isso, tá aquilo! Mas, agora não, eles têm noção de que faz parte, de que tem que se unir. Se um cair, está o outro para levantar, ajudar.

Ainda quando perguntados sobre como foi a aprendizagem dos processos que a cooperativa realiza, o técnico de mobilização social descreve como foi realizado o trabalho de preparação dos catadores para atuarem nos bairros com a coleta seletiva:

Foi quando a gente começou a iniciar o trabalho de porta em porta. [...] a gente tinha feito um trabalho com um bairro piloto, que é INOCOOP. Iniciou com os catadores e foi feito este processo de mostrar, mostrar como era chegar, como era com a dona de casa, a melhor maneira da separação: são duas sacolas apenas, uma para o seco e outra para o molhado. Entregar o panfletinho, com toda a educação e chegar, que ali é o processo em que você está levando uma informação.

A gente fez todo este processo com eles e hoje a gente está aqui na rua e toda quinta-feira a gente faz um processo com um carrinho e um catador em um bairro [...] de porta em porta. O carro de som falando que a coleta está passando durante a semana em seu bairro nos horários adversos da coleta normal. A gente vai passando e falando. E agora eles estão bem independentes, vão e entregam os panfletos, tem as sacolinhas que a gente entrega.

Em relação a como a cooperativa faz para repassar e adquirir conhecimento e a experiência com outras cooperativas da rede, verificou-se que o contato é realizado por telefone ou *e-mail*, sendo que, a cooperativa Recicla Jacobina possui maior contato com a CAEC. Entretanto, o técnico administrativo destaca a necessidade de uma maior interação entre as cooperativas da rede, ao observar que: “o que eu sinto assim, a rede não está funcionando. Ela não está na prática, ela está no papel. Sinto falta de um grupo de discussão, fórum, chat. Isso que eu senti falta”. O representante da Recicla Jacobina pondera que, em discussões com outras cooperativas, outros técnicos também compartilham da necessidade que sentem destes momentos de maior interação.

O técnico administrativo relembra a tentativa inicial de promover visitas a outras cooperativas, para que fosse repassado aos cooperados o conhecimento de como funcionam os processos de uma cooperativa:

No início eu até pedi o pessoal PANGEA para ver uma possibilidade de a gente levar os cooperados daqui de Jacobina *in loco*, em outras cooperativas. Foi lá atrás mesmo, até mesmo antes de formar, de constituir, de formalizar a cooperativa para que eles visualizassem outra realidade. Como é que realmente funciona uma cooperativa, porque eles não sabiam. 'Como é uma cooperativa, como vai funcionar, todo mundo colocando este negócio junto, será que vai dar certo? Eu trabalho mais que fulano e fulano vai receber o mesmo que eu?'

Não foi possível devido aos custos, não estava previsto no projeto. Na época que foi a eleição e o município não podia custear, por questão eleitoral. Aí a gente não conseguiu.

Ao serem questionados sobre os benefícios percebidos pela participação na rede, os entrevistados responderam sobre o que a cooperativa tem aprendido, benefícios gerados e a influência nos resultados. O técnico administrativo destaca a melhoria nos preços praticados através dos contatos com outras cooperativas:

Antes de formalizar a cooperativa, quando eles vendiam individualmente, o preço da PET era R\$ 0,30. Nós conseguimos comercializar, logo depois com os contatos com as outras cooperativas, de saber o preço, por R\$1,50. De todos os materiais nós conseguimos melhorar o preço. Assim, eles vendiam tudo misturado também, não faziam uma triagem [...].

Almeida observa que “outra vantagem foi que a gente recebeu vários equipamentos, duas prensas, os carrinhos coletores, o contrato com o caminhão, tivemos 24 meses de contrato, pelo convênio com o PANGEA”. Ele revela ainda que tiveram o fardamento, EPIs e o salário dos dois técnicos. Além disso, ressalta que os principais benefícios são as informações adquiridas, tanto sobre os valores praticados, quanto sobre projetos que abrem edital e a cooperativa pode participar. Exemplificando, o Cataforte 3, que foi um edital do Governo Federal, no qual a Recicla Jacobina foi contemplado, e isto foi possível devido a participação na Rede Catabahia.

Devido à formação da Recicla Jacobina ter se dado posterior às demais cooperativas da Rede Catabahia, a cooperativa pôde aprender com as experiências das demais participantes da rede. Mesquita ressalta que: “o sucesso que Jacobina alcançou, até com a renda *per capita*, veio com esta aprendizagem. [...] as metodologias que aqui foram implementadas já foram testadas”.

Além da participação na Rede Catabahia, o técnico administrativo ressalta outras parcerias que beneficiam a Recicla Jacobina, como a parceria com o Governo Estadual, Governo Federal e iniciativa privada. O técnico de mobilização social acrescenta que tais alianças fortalecem a cooperativa.

Entre as parcerias realizadas em benefício dos cooperados, os técnicos destacam o apoio da Secretaria de Saúde do Município e de um laboratório local, que realizaram campanha de vacinação e realização de exames laboratoriais, analisados por médicos, também parceiros da cooperativa.

Pode-se verificar na Recicla Jacobina a busca pela inserção social dos catadores, cuidados relacionados à saúde do trabalhador, a motivação dos cooperados e o reconhecimento do valor do trabalho que eles realizam. Nesse sentido, observa-se que a aprendizagem da cooperativa vai desde a aquisição de novos processos operacionais e melhorias dos processos existentes, até ao desenvolvimento dos cooperados, fazendo-se valer dos princípios cooperativistas, sobretudo, os princípios da educação, formação, informação e da intercooperação.

Com base nas entrevistas realizadas, documentos analisados e observações, o quadro 11 resume as principais informações levantadas na Recicla Jacobina.

**Quadro 11:** Resumo dos resultados – Recicla Jacobina

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
<b>Descrição da Cooperativa</b>	Nome	Cooperativa de Catadores Recicla Jacobina
	Localização	Jacobina
	Número de Cooperados	30 cooperados
	Número de Funcionários	03 funcionários
	Fundação	2013
	Ingresso na Rede Catabahia	2013
<b>Estratégias de Aprendizagem</b>	Colaboração	- Mostra receptividade na busca e aquisição de conhecimento com os parceiros; - Apresenta transparência para compartilhar o conhecimento com as outras participantes da rede.
<b>Tipos de Conhecimento</b>	Tácito	- Experiência dos catadores que já trabalhavam no lixão; - Experiência dos técnicos administrativos e de mobilização social; - Repasse do conhecimento entre os cooperados e técnicos.
	Explícito	- Cursos de capacitação realizados pela PANGEA; - Treinamentos realizados pelos técnicos.
<b>Benefícios da</b>	Processos operacionais	- Melhoria na realização dos processos com a utilização de equipamentos.



<b>aprendizagem</b>	Economia	- Acesso a novos compradores e compradores de melhor preço; - Acesso a recursos de editais.
	Acesso a soluções	- Aquisição de maquinários e equipamentos através dos editais disponíveis para a rede.
	Capacitação	- Desenvolvimento de habilidades dos cooperados; - Desenvolvimento de trabalho em equipe.
	Outros	- Acesso à assistência a saúde.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

#### 4.3 COOPERATIVA DE CATADORES E RECICLADORES DE ALAGOINHAS – CORAL

A Cooperativa de Catadores e Recicladores de Alagoinhas – CORAL está localizada no município de Alagoinhas. Constituída em outubro de 2006, a CORAL é uma entidade privada sem fins lucrativos, pautada pelos princípios do cooperativismo.

As informações sobre a CORAL foram colhidas através de entrevista com Ticiane Queiroz Negreiros, presidente da cooperativa, e Rosa Meire Nere de Queiroz, responsável pela logística e cooperada desde a fundação da cooperativa. Também foram analisados documentos como Termos de Convênios, Materiais Publicitários da cooperativa e da rede, *fanpage* e blog da cooperativa. Além disso, foi realizada visita na sede da cooperativa, na qual podem ser observados como são realizados alguns processos feitos pelos cooperados.

De acordo com a presidente da cooperativa, a CORAL iniciou suas atividades no ano de 2001, com um grupo de catadores do município, com o apoio da Secretaria Municipal de Assistência Social – SEMAS.

Queiroz lembra como ocorreu a formação deste grupo que culminou na constituição da cooperativa. A cooperada lembra que:

A gente já tinha este trabalho nas festas, nos eventos, nas ruas, lá no aterro, no lixão, no centro da cidade etc. Aí foi a prefeitura que teve esta visão de organização. Não foi a gente. A prefeitura na época, a assistente social, ela teve essa ideia vendo a gente nos eventos, nas festas, de organizar, de por uma farda, uma luva. E foi começando deste jeito.

Sendo que, a CORAL só foi registrada, como associação cooperativa, em outubro de 2006. Durante este processo para formalização, em 2005, os catadores,

com apoio da Prefeitura Municipal, passam a ter a assessoria técnica da PANGEA. Dessa forma, a CORAL foi formalizada e ingressa na Rede Catabahia.

Atualmente a CORAL destaca-se como a primeira cooperativa de catadores de materiais recicláveis da Bahia a firmar um convênio de prestação de serviço com o município. O convênio foi firmado em junho de 2011, com a duração de dois anos de contrato. O contrato firmado estabelece o pagamento mensal de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) à cooperativa pelos serviços de prestados. O convênio assinado baseia-se na Lei Nacional de Resíduos Sólidos, que dispõe das diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluindo a responsabilidade do poder público.

A presidente da cooperativa observa que vencido o contrato estabelecido, o convênio foi renovado por igual período e sem a atualização dos valores. Também destaca que estimula para que outras cooperativas consigam firmar convênios em seus municípios, entretanto, com valores mais atrativos:

Quando vem alguém aqui, a gente passa o modelo do convênio que a gente conseguiu fechar. Mas a gente pede não bote o nosso valor. A gente quer que eles consigam mais. Porque o valor da gente aqui é o de 2010, a gente acha pouco. Às vezes o município quer colocar o mesmo valor, entendeu né? A gente manda o modelo do convênio e quer que eles consigam mais, nunca igual o da gente ou menos.

Observa-se que o serviço de coleta seletiva e destinação do material reciclável já vinham sendo prestado pela cooperativa, porém, sem ser remunerado pelo município. Dessa forma, o convênio com a Prefeitura Municipal de Alagoinhas veio reconhecer a atividade que estava sendo desenvolvida pela cooperativa em prol do município.

Atualmente, a cooperativa é formada por 21 cooperados e três funcionários, que são os motoristas. A presidente lembra que já houve um período que teve mais de 80 cooperados, entretanto, pelas dificuldades enfrentadas, tais como incêndio no galpão, mudança de local, entre outros, fez com que muitos cooperados saíssem da Coral.

Em relação à fonte da receita da cooperativa, ela é oriunda do material coletado, através da coleta seletiva e em empresas e da prestação de serviço. Quanto à coleta seletiva, de acordo com a presidente da cooperativa, ainda não está sendo realizada em 100% dos bairros atendidos, assim, ela destaca que tem

moradores de bairros não atendidos que se deslocam até a cooperativa para fazer a entrega do material. No momento da entrevista, que foi realizada no galpão da cooperativa, foi observada a chegada de um morador para fazer a sua entrega e, segundo a cooperada, estes moradores fazem isto com certa frequência.

As empresas nas quais as coletas são realizadas, são de dois tipos: as fixas e as esporádicas. As empresas fixas são cadastradas na cooperativa e tem sua coleta realiza regularmente. Já as demais, quando entram em contato, a CORAL vai até o local fazer a coleta do material.

Quanto aos motivos que levaram a CORAL a participar da Rede Catabahia, a presidente da cooperativa lembra que, desde 2001 os catadores se reuniram para trabalhar na forma de cooperativa, com o apoio da SEMAS, entretanto de maneira não formalizada. Dessa forma, pode-se observar que a motivação em participar da rede foi, sobretudo, o apoio e assistência técnica para a formalização da cooperativa, que aconteceu em 2006. A cooperada lembra que:

la montar uma associação, mas não montou uma associação, pulou direto para a cooperativa, que a gente viu que na cooperativa a gente tinha mais poderes que na associação. Não que a associação não tivesse poder, mas para negociação na cooperativa a gente tem mais acesso. No início era uma associação, mas não legalizou, sem documento, sem nada, só o grupo.

Dessa forma, visando os benefícios e as possibilidades a que teriam acesso, o grupo decidiu pela formação da cooperativa. A representante da CORAL destaca a participação da PANGEA:

A PANGEA veio com ajuda técnica. Tinha os técnicos que ajudavam a gente. Veio em seguida com o projeto, e a gente conseguiu alguns equipamentos: caminhão, prensas... junto com a fundação Banco do Brasil. Aí a grande parte foram os equipamentos de trabalho pra gente trabalhar. A gente tinha o galpão, mas não tinha o carro, que é o caminhão pra fazer a coleta e tudo mais.

Ao serem questionadas sobre a necessidade de se reportar a coordenação da rede para tomada decisões as entrevistadas destacam a autonomia da cooperativa. A presidente ressalta que:

A gente tem a nossa autonomia. [...] A gente toma todas as decisões por aqui, a diretoria mesmo. A decisão é do catador. Se a gente decidir que vai ser assim, é assim mesmo, e acabou. De toda vida foram os técnicos que

trabalhavam aqui com a gente que orientavam, eles estavam aqui para auxiliar, mas a decisão era nossa. Eles nunca foram de dizer que era assim que eles queriam ou não. Eles davam a opinião deles, o que achava melhor e a gente decidia o que ia fazer. Se a gente queria seguir o jeito que eles estavam fazendo ou se seria do jeito da gente. A gente sempre teve opinião de dizer se queria ou não.

A cooperada reafirma a autonomia da CORAL e observa a necessidade das cooperativas tomarem as suas decisões ao destacar que:

Ainda tem cooperativa que, infelizmente, deixam que os técnicos do PANGEA decidam. Infelizmente tem rede que faz assim. Mas tem também muita gente que toma sua posição, que vê o que é melhor *pro* catador, o que é melhor pra gente. Quem sabe é a gente que está do lado de cá. Quem está lá não vai saber. Vem aqui de ano em ano, de dois em dois anos, eles vão saber o que dá gente?

A entrevistada lembra o apoio da PANGEA e observa a importância dos técnicos da ONG para a organização e o desenvolvimento das cooperativas. Entretanto, ressalta a participação dos membros da cooperativa para a tomada de decisão.

Em relação às estratégias de aprendizagem as cooperadas foram indagadas sobre o compartilhamento de informações com outras cooperativas da rede e os tipos de informações que são disponibilizadas. A presidente da cooperativa observa que a interação com as outras cooperativas ocorre em poucos momentos, se restringindo aos encontros do Movimento dos Catadores. A representante da CORAL ressalta que:

Hoje em dia eu acho um pouco mais difícil. Mas quando a gente pode estar no encontro, que no encontro está todo mundo junto, a gente senta pra conversar como está a cooperativa, como estão as vendas. A gente não se vê sempre. Mas, o tempo não dá para gente ficar se comunicando. Mas a gente compartilha informações sim.

Queiroz evidencia o auxílio que a CORAL presta as outras cooperativas, estando na rede ou ainda em fase de ingresso. A cooperada destaca o apoio aos catadores de Santo Amaro, que estão se articulando para formar a cooperativa, para evitar a construção de uma usina de incineração na cidade e a contribuição que tem dado aos catadores de Inhambu para a formação da cooperativa. Além disso, fala do apoio à cooperativa de Feira de Santana, participante da rede, para que não sejam despejados do galpão.

A cooperada ressalta que a interação e compartilhamento de informação da cooperativa com as demais integrantes da rede já ocorreu de maneira mais intensa no passado. A entrevistada pondera que:

Tem os encontros. Mas antigamente era bem melhor. Isso é verdade. Bem melhor. Por que? Tinha os encontros em Salvador, a gente criou uma Secretaria do Movimento Nacional em Salvador, através da comissão estadual. Aí sempre estavam os presidentes, os representantes lá, se juntando e trocando ideias. Hoje só acontece mais nos encontros dos catadores. A gente faz a nossa articulação e aproveita estes momentos para conversar sobre os problemas e etc... Ver quem pode ajudar quem. É desse jeito.

A presidente confirma que o compartilhamento e busca de informações era mais intenso no início da formação da cooperativa, destacando que: “a gente já foi muito mais ligados umas nas outras. A gente trocava muito mais informações há um tempo atrás. Mas no começo da rede teve mais troca de informação”. Além disso, a representante da CORAL lamenta a falta de reuniões entre as cooperativas da rede, se restringindo aos encontros do Movimento de Catadores. Ela volta a destacar que: “Tem encontros do Movimento. Aí vai todo mundo. Mas, agora, das cooperativas da Catabahia, não está tendo não! Eu acho que falta isso, que a gente podia ter neste momento”.

Quanto às informações que a CORAL compartilha na rede, a presidente observa que o conteúdo é sobre as vendas das cooperativas, destacando que:

A gente tenta compartilhar vendas. Quem é o melhor comprador. Comprador mais organizado, que consegue pagar em dia. Onde o preço está melhor. Como é que está a cooperativa. Como a gente está vivendo. Qual é a situação da gente. A gente tenta compartilhar este tipo de informação, de vendas e situação financeira da cooperativa, de como a gente está no momento.

A outra cooperada entrevistada ressalta a boa relação com as demais cooperativas e relembra do compromisso em interagirem mais:

Nos encontros a gente debate preços, quem está vendendo o quê, a qual preço, quem conseguiu comprador pra isso, quem conseguiu comprador pra aquilo. Material que a gente não vendia, mas a outra já está vendendo. Esta articulação a gente faz. Mas, agora, no nosso último encontro de setembro, tivemos os três dias lá de articulação e foi prometido que dentro de três meses, no máximo quatro meses, a gente estaria voltando, se encontrando de novo. Porque a gente se fortalece quando está trocando experiência. A gente faz pela internet. Mas estando no *tête-à-tête* é bem melhor. Nós vamos estar nós articulando.

Além das informações que compartilham na rede, a CORAL também acessa informações na mesma natureza, vendas, na Rede Catabahia. Entretanto, a presidente observa que esta relação não é com todas as cooperativas:

Às vezes a gente troca com a de Jequié sobre compradores de papelão, de plástico. Sempre que elas têm algum comprador melhor estão mandando *pra* gente. É mais focado na venda. E a gente sempre se espelha. Uma cooperativa faz uma coisa de um jeito, deu certo, vai passar *pra* gente e, se na nossa cooperativa der para engrenar algum serviço, a gente também faz. Se for bom e der certo, a gente analisa. Porque, às vezes, é bom para ele, mas não vai engrenar aqui. Ai não dá. (...) A maior interação é com Jequié e Feira [Feira de Santana]. Sempre a gente liga, manda um *e-mail*, com a de Feira [Feira de Santana] a gente está mais junto. Esta semana mesmo precisamos de contato de *bigbag*, ia a gente ligou e elas repassaram os contatos.

Em relação à receptividade das demais cooperativas da Rede Catabahia, a representante da CORAL ressalta que nem todas são abertas a troca de informações, e destaca:

Quando tem algum encontro do movimento, a gente se encontra aí a gente troca informação. Mas também não são todos que gostam de conversas com todo mundo. Tem umas que a gente tem mais afinidade assim... tem umas que, quando vão para um encontro, se abrem para conversar, já tem outras que não.

No que se refere aos tipos de conhecimento, ao serem indagados sobre a forma a cooperativa aprendeu os processos que executa, a presidente destaca que, como a cooperativa foi fundada por catadores, boa parte deles já tinham a experiência do lixão e da coleta nas ruas. Além disto, eles participaram de cursos de capacitação.

As entrevistadas também foram indagadas em relação aos benefícios percebidos através da participação na rede Catabahia. A presidente da CORAL ressalta que:

A gente só se vê mais é nos encontros, o que a gente aprende nesse encontro, com todo mundo junto, como eu *tava* falando com você, é que não é só a nossa cooperativa que passa por problemas, que tem dificuldade, que não é só a nossa cooperativa que, às vezes, atrasa o dinheiro. Então, é um aprendizado. Porque quando eu estou só aqui, vendo a minha, eu só sei o que acontece na minha, mas quando eu saio, vejo outras cooperativas, vejo o que as outras estão passando, eu vejo que a

dificuldade de todo mundo é igual. (...) A gente aprende com as experiências do outro.

A entrevistada observa que aprende com as outras cooperativas, por exemplo, em como estão fazendo para resolver os seus problemas. A outra cooperada entrevistada lembra que, apesar de ter a experiência em coleta na rua, antes de participar da cooperativa, não tinha certos conhecimentos técnicos, desse modo ela destaca a importância da PANGEA na aprendizagem da rede, quando ofereceu os cursos de capacitação. Queiroz avalia que:

Aprendi com os técnicos a gerir uma empresa, não baixar a cabeça, não desistir... (...) Eu não sabia nada, só sabia pegar, vender e acabou. Tudo isso foi a PANGEA, os técnicos vieram do PANGEA, é tudo o PANGEA, eles são muito de organizar, certo? O PANGEA pra mim foi uma peça importante nesse processo da cooperativa.

A presidente da CORAL ressalva a busca da cooperativa em aprender com as outras cooperativas, observando que está tentando marcar visitas na CAEC, que é conhecida como a cooperativa de referência, para conhecerem o modo de trabalho e realizar os processos adotados pela cooperativa.

Quanto aos benefícios gerados com a aprendizagem em rede, é observada a forma de trabalhar em prol do coletivo. A presidente, menciona que

[...] a gente aprendeu a deixar o 'eu' e o trabalho individual pelo trabalho sempre em conjunto. Não é só a gente, tem que ser eu e o grupo todo. E a gente aprende a cada dia mais. Quando a gente aprende a dividir com todo mundo, muitas coisas são melhores.

A entrevistada ressalta, ainda, dois benefícios principais da participação na rede: 1) a contribuição com as documentações necessárias para participação de programas e editais que beneficiam a cooperativa; e, 2) os projetos, que a rede elabora para a aquisição de maquinários e equipamentos.

A presidente da CORAL destaca, ainda, os benefícios obtidos como participante da rede, na aquisição de estrutura e equipamentos para melhorar a produtividade da cooperativa. A representante da cooperativa exemplifica que:

No começo, foi pelo Banco do Brasil, foi um caminhão, uma prensa, um elevador que a gente coleta. Na Rede Catabahia veio uma esteira de triagem. Do BNDES veio um galpão, que é o que a gente tem agora, e mais um caminhão, veio um refeitório todo (...) e o escritório. Aí, agora, na

FUNASA, a gente conseguiu mais um caminhão, dois carrinhos de coleta, mais duas prensas e mais um elevador, duas colheitadeiras e uma empilhadeira manual.

Observa-se que com a aquisição e uso de novos equipamentos e maquinários, a produtividade da cooperativa aumentou, influenciando diretamente na melhoria dos resultados alcançados pela CORAL.

Com base nas entrevistas realizadas, documentos analisados e observação, o quadro 12 resume as principais informações levantadas na CORAL.

**Quadro 12:** Resumo dos resultados – CORAL

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
<b>Descrição da Cooperativa</b>	Nome	Cooperativa de Catadores e Recicladores de Alagoinhas
	Localização	Alagoinhas
	Número de Cooperados	21 cooperados
	Número de Funcionários	03 funcionários
	Fundação	2006
	Ingresso na Rede Catabahia	2006
<b>Estratégias de Aprendizagem</b>	Colaboração	- Mostra receptividade na busca e aquisição de conhecimento com os parceiros; - Apresenta transparência para compartilhar o conhecimento com as outras participantes da rede.
	Compromisso	- Demonstra receptividade moderada na aquisição do conhecimento.
<b>Tipos de Conhecimento</b>	Tácito	- Experiência dos catadores que já trabalhavam no lixão e catavam nas ruas; - Experiência da Assistente Social da Prefeitura Municipal que deu apoio aos catadores; - Experiência dos técnicos do PANGEA;
	Explícito	- Cursos de capacitação realizados pela PANGEA;
<b>Benefícios da aprendizagem</b>	Processos operacionais	- Melhoria na realização dos processos com a utilização de equipamentos.
	Economia	- Acesso a novos compradores e compradores de melhor preço. - Acesso a recursos de editais.
	Acesso a soluções	- Aquisição de maquinários e equipamentos através dos editais disponíveis para a rede; - Aquisição da infraestrutura para a formação da cooperativa.



	Capacitação	- Desenvolvimento de trabalho em equipe.
	Outros	- Valorização da atividade desempenhada.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

#### 4.4 COOPERATIVA DE CATADORES RECICLA JEQUIÉ – COOPERJE

A Cooperativa de Catadores Recicla Jequié está localizada no município de Jequié, na região Sudoeste do Estado da Bahia. Formada em abril de 2005, pelos antigos catadores do lixão da cidade, a COOPERJE é constituída como uma associação privada sem fins lucrativos, que possui os princípios cooperativistas como norteador da entidade.

As informações sobre a COOPERJE foram colhidas através de entrevista com Juscilene Borges da Encarnação, presidente da cooperativa e cooperada desde a formação da COOPERJE, e Zenaide de Oliveira Almeida, tesoureira e cooperada há sete anos. Também foram analisados documentos como Termos de Parceria, Materiais Publicitários da cooperativa e da rede, material informativo dos programas parceiros e *fanpage* da cooperativa. Além disso, na ocasião da entrevista, foi realizada visita na sede da cooperativa, na qual foram observados como alguns processos são realizados pelos cooperados.

A COOPERJE além de beneficiar, diretamente, os catadores, que antes faziam a coleta de materiais recicláveis no lixão de Jequié, através da geração de emprego e renda e inclusão social, por meio da coleta seletiva, auxilia na preservação ambiental.

A presidente da cooperativa, ao lembrar da história da formação da cooperativa destaca como foi o período de extinção do lixão, onde trabalhavam, e a construção do aterro sanitário, ao mencionar que:

Na verdade foi um grupo que catava no lixão e quando fechou o lixão construiu o aterro, e aí nós não podíamos mais entrar para catar no aterro. Mas, mesmo assim, a gente invadia, entrava e catava, que era daqui que nós sobrevivíamos. Só que é proibido catar em aterro.

A representante lembra que, quando surgiu a proposta do PANGEA, junto com a Prefeitura Municipal, foram 65 catadores beneficiados com a constituição da cooperativa. A COOPERJE contou, ainda, com o apoio de três técnicos da ONG para a formação da entidade.

Atualmente a COOPERJE possui 55 cooperados e não possuem funcionários. A cooperativa realiza 100% das suas atividades através dos cooperados, não possuindo mais nenhum técnico da ONG na cooperativa para auxiliá-los em suas atividades. Entretanto, caso necessitem pode recorrer a PANGEA.

A COOPERJE realiza a coleta dos materiais recicláveis tanto em residências quanto em empresas. A presidente descreve que, para a coleta residencial, tem um grupo que sai às ruas, sendo que são dois cooperados por carrinhos que fazem a coleta ao longo do dia e levam o material para o ecoponto e, o caminhão, faz a coleta ao final do dia. Além disso, tem um caminhão que faz a coleta nos bairros. Neste caso, são três cooperados, o motorista e mais dois realizando a coleta.

A representante da cooperativa também destaca o auxílio da população dos bairros atendidos pela coleta seletiva e observa que, atualmente, o grande volume do material captado é oriundo da coleta nas empresas. A presidente pondera que:

Da população de Jequié eu não tenho o que reclamar. Às vezes, a gente é que não dá conta. Quando mobiliza o pessoal sempre junta, mais a maioria junta, colabora. No início da cooperativa, foi muito melhor a coleta de rua que hoje. Hoje a coleta esta melhor na empresa. (...) O volume maior hoje é das empresas.

Entre as empresas nas quais a COOPERJE realiza a coleta, destacam-se os supermercados do município e diversas grandes indústrias, tais como: Ramarim, Petyan, Gameleira, Totalflex, entre outras.

Em relação ao ingresso da cooperativa na Rede Catabahia, observa-se que a COOPERJE já foi constituída sendo integrada à rede. Durante o processo de formação da cooperativa a presidente destaca que teve o apoio da Prefeitura Municipal de Jequié durante o período de seis meses, enquanto estava sendo construído o galpão, onde seria instalada a cooperativa, os cooperados passaram por cursos de capacitação. A presidente da COOPERJE relembra que:

Durante estes 6 meses nós não podíamos mais entrar naquele aterro. Nós recebíamos cestas básicas da Prefeitura e nisso estava tendo a construção do galpão, né. Aí com 6 meses a gente conseguiu construir aqui o galpão, começou a trabalhar com o galpão ainda descoberto. (...) E aí, a gente começou o nosso trabalho.

A cooperada também destaca a parceria com outras instituições para a aquisição de maquinário para o início das atividades da COOPERJE, ressaltando que:

Os maquinários foram doados no início pela Petrobras. Depois a gente conseguiu um recurso federal pela FUNASA e a gente comprou mais um caminhão, prensa e reformou o galpão, pela Funasa não, pelo BNDES, que foi R\$ 400.040,00. A gente teve a oportunidade de comprar mais um caminhão, mais uma prensa, reformar o galpão e comprar mais outros equipamentos. De lá pra cá, com todas as dificuldades, que entra uma gestão [pública municipal] ajuda, entra outra tira. Com toda dificuldade, mas a gente ainda consegue se manter de pé, funcionando como cooperativa.

No que se refere à autonomia da cooperativa para a tomada de decisão, a presidente observa que, no início da formação da COOPERJE, tinham maior necessidade dos técnicos da PANGEA. Entretanto, com o passar do tempo, e com a aprendizagem obtida com eles, conseguiram alcançar a autonomia. A representante da cooperativa pondera que:

No início a gente ficou um pouco dependente. Mas, logo a gente conseguiu se adaptar. Porque os técnicos que a gente teve, foram técnicos que souberam capacitar a gente. (...) Os [técnicos] que passaram aqui pela gente, eles sempre mostraram de que forma era: 'você tem que aprender, porque você tem que tocar o negócio de você'. Ele sempre ensinou que não ia ficar por toda a vida.

A tesoureira lembra o quanto conseguiram se desenvolver na cooperativa, com o auxílio dos técnicos da ONG, e o quanto ainda precisam avançar. A cooperada destaca:

Realmente, a gente avançou muito. A gente aprendeu muito. Só que, a gente também admite que tem coisas que a gente não consegue fazer. Tem várias coisas aqui que a gente precisa de um técnico, que a gente precisa da orientação. Aqui, por exemplo, a gente precisava sim de uma assistente social, de um técnico na área da produção. Porque, às vezes, a gente não consegue acompanhar... é muita coisa. Se a gente for olhar, uma cooperativa funciona da mesma forma que uma empresa. O tempo da gente, às vezes, se torna curto para tudo. E tem coisas também que a gente ainda tem dificuldade.

Entre as áreas que possuem uma maior demanda para se aperfeiçoar e a necessidade de aprender continuamente é a área financeira, destaca a presidente. A cooperada também observa o quanto a tesoureira conseguiu aprender nesta área dentro da cooperativa e com os técnicos da rede.

Em relação às estratégias de aprendizagem utilizadas pelas cooperativas na rede, as entrevistadas foram questionadas sob o compartilhamento e aquisição de informações com as demais cooperativas da rede. A presidente da cooperativa observa que a COOPERJE possui um maior contato e troca de informações com as cooperativas de Itapetinga e de Vitória da Conquista, ITAIRO e Recicla Conquista, que são as que se localizam mais próximas à COOPERJE.

A tesoureira diz que, além da troca de informações, houve, recentemente, uma tentativa de desenvolvimento de atividades conjuntas, como a de vendas. A entrevistada destaca as dificuldades encontradas:

Na verdade a gente fez um trabalho há um ano atrás,[...] a gente fez um trabalho de rede. O objetivo era que as cooperativas se unissem pra tá vendendo o material em rede. Assim, para fortalecer as cooperativas. Na verdade, o projeto era este, né, fortalecimento das cooperativas. Mas, no decorrer, de lá pra cá, quando a gente começou a trabalhar, a gente começou a ver as dificuldades. As dificuldades assim, pela distância uma das outras, por exemplo, se a gente tem meia carga de material, então não era viável a cooperativa de Conquista sair de lá, pra completar aqui, sabendo que tinha que voltar. Então, os custos do frete eram muito altos. E nem só o frete, porque a gente conseguiu um caminhão [...], mas, pra você fazer esta venda, pra você levar este material, você tem que vir de lá carregado. [...] E o fato das diferenças das cooperativas, a forma que cada cooperativa tem, às vezes, dificulta também o trabalho.

A presidente revela que tanto recebe informações de outras cooperativas quanto repassa informações para elas, sobretudo, nos encontros dos catadores. A tesoureira acrescenta, ainda, que, geralmente, as informações trocadas são referentes à venda de material.

Ainda sobre a aquisição de conhecimento através da rede, a presidente destaca sobre o conhecimento repassado através da ONG para as cooperativas, observando que é necessário que este conhecimento atenda as necessidades da cooperativa:

Pra vir coisa nova para aqui, a gente que escolhe o que a gente quer, o que temos que aprender, o que é melhor para a cooperativa. Porque, muitas vezes, teve capacitação que já vinha uma coisa pronta, mas coisa que a gente já sabia, que já tínhamos conhecimento. Então, a gente quer coisa nova.

Já a tesoureira evidencia a necessidade de aprofundar no conhecimento da área administrativa:

A gente gostaria de aprender mais, na área administrativa mesmo, a gente gostaria de mais além... aprender mais um pouquinho, para se organizar melhor. Se preparar para o futuro, né. Que a gente sabe que se a gente

parar também, a tecnologia esta sempre aí, né, e a cada dia coisas novas surgem e a gente precisa acompanhar.

Quanto à receptividade da COOPERJE, observa-se que a cooperativa é mais receptiva às informações sobre a forma de funcionamento das parceiras da rede e sobre vendas. A presidente aponta que:

É o que a gente busca, ter conhecimento, perguntar, é vendas: 'para onde vocês estão vendendo, quanto está o material de vocês?'. E conhecimento de como funciona a cooperativa: a diretoria funciona como? A gente busca mais estas coisas.

Em relação às mudanças no acesso às informações ao longo do tempo, a presidente da COOPERJE avalia que, no início da formação da cooperativa, era maior a interação e a troca de conhecimento entre os parceiros da rede. A tesoureira acrescenta que as capacitações proporcionadas pela rede também era mais frequente no período da formação e que depois de um tempo cessaram. Acrescenta, ainda, a necessidade do retorno deste tipo de capacitação, uma vez que há uma rotatividade dos cooperados.

Quanto à mudança na disponibilização de informações que a cooperativa partilha com as demais cooperativas da rede, a presidente avalia que ultimamente tem buscado interagir mais com as outras cooperativas.

Quanto aos tipos de conhecimentos que a COOPERJE detém as entrevistadas também foram indagadas sobre a forma em que a cooperativa aprendeu os processos que desenvolve, sobre como faz para repassar e captar conhecimento das outras cooperativas e a aquisição de novos conhecimentos. Em relação aos processos que desenvolve, observa-se que os cooperados, que eram catadores no lixão, já possuíam experiência nas atividades desenvolvidas na cooperativa. Além disso, os cursos de capacitação promovidos pela PANGEA também auxiliaram os cooperados na construção do conhecimento que eles detêm.

As cooperadas ressaltam que a maior troca de conhecimento acontece nos encontros do movimento de catadores, nos quais os representantes das cooperativas da rede estão sempre presentes. Além disso, quando precisam se informar de algo, elas ligam ou mandam *e-mail* para outras parceiras. A presidente lamenta que não haja mais momentos juntos, nos quais pudessem visitar e passar um período com outras cooperativas, aprendendo junto com elas. A tesoureira

destaca a abertura e o apoio que a COOPERJE dá as outras cooperativas que solicitam o auxílio deles, citando os catadores dos municípios de Maracas e Jaguaquara, que estão iniciando suas cooperativas e foram conhecer a COOPERJE e aprender com eles.

Quanto à como a cooperativa faz quando necessita aprender algo com as outras cooperativas, as entrevistadas destacam que buscam a ONG ou as parceiras da rede quando necessitam. A tesoureira salienta a necessidades de melhorar os processos da cooperativa e se adaptar as mudanças. A cooperativa exemplifica que:

Foi instalado também um programa, um *software*. Pra mim é um programa novo, né. Eu não estou adaptada. Assim... mas você vê também que não é impossível. A partir do momento em que você começa a praticar, se torna fácil. Porque a gente não nasceu sabendo tudo. Aquilo a que a gente se dedica a aprender... a gente também consegue.

As entrevistadas também foram indagadas sobre os benefícios percebidos através da aprendizagem como participantes da Rede Catabahia. Em relação ao que tem aprendido com as outras cooperativas participantes da rede, a tesoureira destaca que não se limita a forma de ver como as coisas são realizadas e se ampliar o campo de visão. A cooperada destaca que:

Acredito no conhecimento, na forma de trabalhar, de ver uma forma mais ampla, de ter uma visão. Às vezes, a gente ficava assim, com uma visão mais fechada, para aquilo que estava a nossa volta, como por exemplo, a gente estava com uma visão mais voltada para o atravessador. Hoje a gente já tem uma visão mais aberta para a indústria. Pois, o papelão e plástico são vendido 100% para a indústria. A maioria do material.

A tesoureira acrescenta que o maior benefício gerado pela aprendizagem ou rede foi sentir-se valorizada e valorizar o trabalho que realiza. A cooperada revela que superou o complexo de inferioridade e passou a acreditar na própria capacidade, além de aprender aproveitar as oportunidades.

Observa-se que a participação na rede Catabahia tem proporcionado o acesso a novos recursos, tais como maquinários, equipamentos e infraestrutura. Sendo que estes novos recursos auxiliam a melhorar o desempenho das atividades realizadas e, conseqüentemente, afetam os resultados alcançados. A tesoureira diz que poderiam melhorar os resultados com a venda de materiais em rede. Entretanto, a cooperada destaca que:

Mas em relação a gente vender o material em rede, por enquanto, não deu certo. O objetivo era justamente isto, a gente está agregando volume e quantidade. Porque assim, se a gente fechar com uma indústria, um exemplo, de 200 toneladas mensal, vamos supor, as três cooperativas [ITAIRÓ, Recicla Conquista e COOPERJE] (...). Pra gente agregar um valor melhor, mas até agora, até o momento, a gente não conseguiu estar fechando isto. A nossa cooperativa está vendendo o material para Minas, já Conquista, a gente passou os contatos e eles não quiseram mandar o material para o mesmo lugar que a gente manda. Ai isto dificulta. Porque o objetivo da rede é esta, a gente se juntar para se fortalecer.

Dessa forma, verifica-se que a comercialização em rede fica dificultada pelo fato de cada cooperativa desejar manter uma postura individualista, neste caso, escolhendo os compradores que são melhor para a cooperativa individualmente, e não para a rede.

Apesar de ainda não ter conseguido realizar as vendas com as parceiras, a tesoureira da COOPERJE destaca o bom relacionamento com as demais participantes da rede Catabahia. A cooperada avalia que:

Até que a gente tem uma boa convivência com as pessoas. A única coisa que, às vezes, a gente não consegue é interagir muito, e a forma de trabalho de algumas cooperativas é diferente, tem coisas que a gente troca ideias. Mas não dá pra gente.

Com base nas entrevistas realizadas com as cooperadas, documentos analisados e observação finalizada, os principais resultados levantados da COOPERJE estão resumidos no quadro 13.

**Quadro 13:** Resumo dos resultados – COOPERJE

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
<b>Descrição da Cooperativa</b>	Nome	Cooperativa de Catadores Recicla Jequié
	Localização	Jequié
	Número de Cooperados	55 cooperados
	Número de Funcionários	Não possui funcionários
	Fundação	2005
	Ingresso na Rede Catabahia	2005
<b>Estratégias de Aprendizagem</b>	Colaboração	- Receptividade na busca e aquisição de conhecimento com os parceiros; - Apresenta transparência para compartilhar o conhecimento com as outras participantes da rede.

	Compromisso	- Demonstra receptividade moderada na aquisição do conhecimento.
<b>Tipos de Conhecimento</b>	Tácito	- Experiência dos catadores que já trabalhavam no lixão e catavam nas ruas; - Experiência dos técnicos do PANGEA;
	Explícito	- Cursos de capacitação realizados pela PANGEA.
<b>Benefícios da aprendizagem</b>	Processos operacionais	- Melhoria na realização dos processos com a utilização de equipamentos.
	Economia	- Acesso a novos compradores e compradores de melhor preço. - Informações sobre compradores para produtos específicos.
	Acesso a soluções	- Acesso a maquinários e equipamentos através dos editais disponíveis para a rede; - Obtenção da infraestrutura para construção do galpão.
	Capacitação	- Aprendizado sobre tipos de matérias; - Aquisição de conhecimento em outras áreas.
	Outros	- Valorização do trabalho. - Acreditar na própria capacidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

#### 4.5 A COOPERATIVA DE CATADORES RECICLA CONQUISTA

A Cooperativa de Catadores Recicla Conquista está localizada na principal cidade da região Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista. Assim como as demais cooperativas da rede, a Recicla Conquista é formada pelos antigos catadores do lixão do município que se uniram, baseado nos princípios cooperativistas, formando uma entidade sem fins lucrativos.

Para o levantamento das informações sobre a Recicla Conquista foi entrevistada a presidente da cooperativa, Solange Pereira dos Santos, integrante da cooperativa desde a sua fundação e presidente a cerca de três anos. A entrevista foi realizada no galpão da cooperativa, onde a autora deste trabalho pode observar como algumas atividades são realizadas pela cooperativa. Também foram analisados documentos como materiais informativos da cooperativa e da rede e consultados *sites* e blogs que tratam da Recicla Conquista.

A Recicla Conquista foi fundada em 2005 com o apoio da PANGEA, que auxiliou os antigos catadores do lixão a se unirem para a formação da cooperativa. A presidente da Recicla Conquista lembra que a mobilização dos catadores teve início em 2004, sendo formalizada no ano seguinte. Atualmente a cooperativa possui 60



cooperados que trabalham nas atividades de coleta, classificação e triagem do material. Além dos cooperados a Recicla Conquista possui um técnico administrativo, funcionário da Prefeitura Municipal, que dá suporte aos cooperados.

A origem do material coletado pela Recicla Conquista é a coleta seletiva, realizada em alguns bairros da cidade para dar a destinação correta aos resíduos gerados, pela coleta realizada nas empresas, pela coleta realizada nos eventos na cidade, além de matérias recicláveis que a população deixa nos ecopontos da cidade. Quanto à coleta nas empresas, a presidente destaca que as principais empresas da cidade onde são realizadas as coletas são: a Dass, o Shopping Conquista Sul, o Hiper Bompreço e o Max Atacado. Observa-se que o maior volume do material coletado é oriundo das empresas. Depois de coletados os materiais são levado para o galpão da cooperativa onde são realizados os demais processos.

Em relação à coleta seletiva, a representante da cooperativa pondera que são poucos os bairros atendidos pela coleta e destaca a necessidade de mais apoio para uma maior abrangência da captação do material reciclável, tanto da Prefeitura quanto da população:

Ainda falta muito bairro. Quem dera a gente conseguir todos estes bairros. Falta mais apoio da Prefeitura. Nós temos o apoio, mas ainda é pouco. Se a Prefeitura apoiasse mais... por que não é todo bairro que a gente consegue local para colocar o ecoponto. Tem bairro que a população não gosta [...]. Se a prefeitura conseguisse estes local de ecoponto pra gente, ficaria mais fácil.

A presidente completa que os muitos moradores não veem de maneira positiva a ação realizada pelos catadores, e ressalta que: “os moradores poderiam colaborar mais, porque nem todo mundo ajuda. Tem gente que passa na porta, fala mal os catadores, reclama que não é hora de bater na porta de ninguém”. Ainda segundo ela “falta consciência e colaboração da população”.

Entre as ações realizadas para sensibilizar a população conquistense e conscientizar a respeito da coleta de materiais recicláveis na cidade. No dia 8 de novembro foi realizado o primeiro dia da ação “Recicla nos Bairros”. A ação foi realizada no bairro Brasil com a participação de cooperados e bancários, que apoiam a Recicla Conquista. A ação conta com o apoio da Caixa Econômica Federal, que possui parceria com a cooperativa através do Fundo Sócio Ambiental (FSA), com o objetivo de dar suporte em estrutura e divulgação das atividades

promovidas pela cooperativa. A “Recicla nos Bairros” prosseguirá com a ação em outros bairros do município.

A Recicla Conquista possui um acordo com a Caixa Econômica Federal, firmado em dezembro de 2012, cujo projeto visa à inclusão social para os catadores da cooperativa. De acordo com a Caixa Econômica Federal (2012), o objetivo desta parceria é a capacitação dos integrantes da cooperativa por meio de ações educacionais, o apoio ao programa que representa investimento de mais de R\$ 112 mil, por meio do Fundo Socioambiental Caixa.

Quanto à participação da Recicla Conquista na Rede Catabahia, observa-se que o ingresso se deu pela necessidade dos catadores se formalizarem para continuar exercendo a atividade que já desempenhavam, uma vez que, com o fechamento do lixão, a coleta se restringiria ao material oriundo das ruas da cidade. Já acostumados ao trabalho individualizado de cada catador, a presidente da cooperativa relembra as dificuldades de se adaptar ao sistema cooperativista, destacando que: “Eu era catadora do lixão. No início pra nós foi muito ruim, até nos adaptar, foi muito ruim. Entender, saber o que era a cooperativa... Foi formada a cooperativa pelo PANGEA”.

No período da organização da Recicla Conquista, a cooperativa contou com o apoio dos técnicos da PANGEA para formalizar a entidade, bem como orientar os catadores sobre princípios cooperativistas e o trabalho coletivo, estranho para a maioria até aquele momento.

Ao ser questionada se a cooperativa possuía autonomia na tomada de decisões, a presidente da Recicla Conquista observa que não tem interferência da ONG para nenhum tipo de decisão, que a cooperativa possui completa autonomia na tomada de decisões.

Em relação às estratégias de aprendizagem adotadas pela Recicla Conquista, a representante da cooperativa foi indagada sobre o compartilhamento e recebimento de informações das outras participantes da rede. A presidente da cooperativa pondera que esta troca de conhecimento ocorre, sobretudo, nos encontros do Movimento dos Catadores: “sempre quando nós vamos nos encontros, a gente conversa muito com os catadores e cooperativas sobre preço de materiais, para onde vende. A gente busca, também, sempre as mesmas coisas”, ainda segundo ela especialmente sobre material, coleta. A entrevistada acrescenta que as cooperativas que a Recicla Conquista tem maior interação são a COOPERJE, de

Jequié, a ITAIRÓ, de Itapetinga e Itororó, e a Recicla Jacobina, de Jacobina. Observa-se que estas cooperativas são as localizadas geograficamente mais próximas da Recicla Conquista.

Em relação à clareza nas informações trocadas e mudança no acesso ao longo do tempo, a representante da cooperativa avalia como claras as informações, uma vez que, quando solicitadas, as parceiras repassam as informações necessárias. E diz que o contato entre elas não sofreu alteração ao longo do tempo. A entrevistada ainda destaca que este contato é realizado, geralmente, por telefone ou nos encontros, uma vez que não tem a possibilidade de ir visitar as parceiras. Entretanto, destaca-se que a Recicla Jacobina está recém-ingressada na rede, sendo assim, somente com as demais cooperativas com as quais a Recicla Conquista interage é possível avaliar tais mudanças ao longo do tempo.

Sobre os tipos de conhecimento, a cooperada foi questionada a respeito da forma como aprendeu os processos que realiza, destacando que os catadores que formaram a Recicla Conquista já possuíam a experiência do lixão e que os cursos de capacitação que tiveram foi para entender sobre o funcionamento de uma cooperativa e aprimorar o que já sabiam. Ela acentua que:

Nós tivemos a capacitação, foi muita informação, que eles passaram. Quando a gente começou, de cooperativa a gente não entendi nada. (...) Sobre o material a gente já sabia por causa do lixão. E a coleta foi mais pela capacitação, foi mais isto. A experiência que nós tínhamos mais a capacitação.

A cooperada também ressalta a descontinuidade destas capacitações que tiveram no início da formação da cooperativa: “foi só no período para a gente aprender a abrir a cooperativa, depois nós tivemos de novo. Mas, agora, parece que não tem mais. Capacitação a gente já teve um bocado no começo”. Ela afirma ainda que “[...] A gente sente falta de outras coisas, de outros cursos”. Entre outras possibilidades de capacitações que a entrevistada cita que poderia ajudá-los a melhor desempenhar as atividades, ela destaca os cursos de informática básica.

Em relação à busca por novos conhecimentos, a cooperada destaca que quando precisa aprender algo novo, geralmente, não busca outras cooperativas. A busca destas informações é feita na própria cooperativa, contando com a colaboração dos cooperados.

Quanto aos benefícios gerados pela participação na Rede Catabahia a presidente da Recicla Conquista considera que os encontros entre as cooperativas são as principais oportunidades de aprender com as demais parceiras da rede, e que isto gera benefícios às cooperativas. Além disso, a cooperada ressalta que, através da aquisição de máquinas e equipamentos, tem melhorado a renda dos cooperados.

A entrevistada destaca que poderia aprender mais com a rede se houvesse maior interação entre as cooperativas, com mais encontros da rede. Pois, atualmente, as reuniões e encontros se resumem aos realizados pelo Movimento dos Catadores, na qual as cooperativas da rede participam. A cooperada também destaca o trabalho realizado pela tesoureira da COOPERJE, que tem visitado as cooperativas e promovido encontros em que as parceiras possam trocar informações e aprender em conjunto.

Com base nas entrevistas realizadas com a presidente da cooperativa e documentos analisados, os principais resultados observados da Recicla Conquista foram resumidos no quadro 14.

**Quadro 14:** Resumo dos resultados – Recicla Conquista

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
<b>Descrição da Cooperativa</b>	Nome	Recicla Conquista
	Localização	Vitória da Conquista
	Número de Cooperados	60 cooperados
	Número de Funcionários	Não possui funcionários
	Fundação	2005
	Ingresso na Rede Catabahia	2005
<b>Estratégias de Aprendizagem</b>	Compromisso	- Demonstra receptividade moderada na aquisição do conhecimento, se restringindo a informações sobre vendas.
<b>Tipos de Conhecimento</b>	Tácito	- Experiência dos catadores que eram do lixão e formaram a cooperativa; - Experiência dos técnicos do PANGEA e da prefeitura;
	Explícito	- Cursos de capacitação promovidos pela PANGEA.
<b>Benefícios da aprendizagem</b>	Processos operacionais	- Melhoria na realização dos processos com a utilização de máquinas e equipamentos.
	Economia	- Informações sobre compradores e preço de produtos.
	Acesso a soluções	- Acesso a maquinários e equipamentos através da rede.

	Capacitação	- Aprendizado sobre estrutura e funcionamento da cooperativa; - Melhoria nas atividades já realizadas pelos catadores.
	Outros	-

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

#### 4.6 COOPERATIVA DE CATADORES – ITAIRÓ

A Cooperativa de Catadores ITAIRÓ está localizada na região Sudoeste do estado, abrangendo os municípios de Itapetinga e Itororó. A sociedade cooperativa foi formada em janeiro de 2006, a partir de ações realizadas com os catadores que recolhiam material reciclável nos lixões e catavam lixo nos municípios, o material era vendido a atravessadores e ferros-velhos.

Foi realizada entrevista com o técnico administrativo da ITAIRÓ, Osmarilton Oliveira Santos, para levantar as informações sobre a cooperativa. Na ocasião da entrevista, foi realizada visita na sede da cooperativa, no galpão de Itapetinga, na qual foram observados como alguns dos processos são realizados pelos cooperados. Além disso, foram analisados documentos como Termos de Parceria, material informativo da cooperativa e da rede e blogs da região que destacam o trabalho da ITAIRÓ.

A PANGEA (2014) destaca a ITAIRÓ como uma experiência diferenciada em relação às demais cooperativas que participam da rede, por ser a única que envolve catadores de mais de um município. Quanto à estrutura, a Cooperativa funciona através de dois núcleos, um em cada cidade de atuação, em galpões que funcionam como sede administrativa e centros de triagem.

A ITAIRÓ, fundada em janeiro de 2006, já chegou a possuir quase 80 cooperados nos dois municípios de atuação. O técnico observa que, após passar por uma série de dificuldades, muitos cooperados resolveram sair da cooperativa, que, atualmente, possui 38 cooperados. Além dos cooperados, a cooperativa conta com o apoio de um técnico administrativo, que é funcionário da PANGEA. E, além dos municípios em que a cooperativa já opera, está ampliando sua atuação para os municípios de Potiraguá e Itarantim.

Quanto ao ingresso da cooperativa na Rede Catabahia, o entrevistado lembra que a formação da ITAIRÓ foi auxiliada pela PANGEA. O técnico destaca que:

Foi o pessoal da Rede Catabahia que ajudou na organização da ITAIRÓ, com a organização, documentação e até na aquisição de todo este material e bens [equipamentos]. A Rede Catabahia foi fundamental nessa aquisição. Por exemplo, o galpão, que foi adquirido com recursos da SUDIC, os caminhões que nos temos, prensas e etc.

Dessa forma, verifica-se que a ITAIRÓ já iniciou suas atividades como cooperativa participante da Rede Catabahia, destacando como principal motivo para participação na rede a própria formação da cooperativa. A ONG, que coordena o projeto, foi a responsável pelas orientações para formar a cooperativa e auxiliou na aquisição da estrutura física do local, através de convênios e parcerias.

Cardoso (2014) destaca que o apoio da PANGEA se distancia a partir do momento em que a ITAIRÓ passa a caminhar com as suas próprias pernas, dependendo cada vez menos da ONG. O técnico administrativo observa que a PANGEA tem sua função de apoio à cooperativa, entretanto, que a ITAIRÓ possui autonomia na tomada de decisões. O entrevistado ressalta que:

Sempre foi assim, a cooperativa sempre teve autonomia para tomar as decisões. O PANGEA auxilia com minha função aqui, técnico administrativo, mas qualquer decisão aqui é tomada pelos cooperados. Estou aqui só pra auxiliar, na parte financeira, administrativa... Mas as decisões aqui são tomadas por eles.

Verifica-se que o apoio da Rede Catabahia tem acontecido no sentido de estruturação da cooperativa e apoio, quando necessário, não havendo interferência da ONG coordenadora do projeto no poder de decisão da cooperativa.

Em relação ao compartilhamento de informações com outras cooperativas da rede, o entrevistado destacou que há compartilhamento, entretanto, não possuem grande interação com todas as cooperativas participantes da Rede Catabahia, ficando este contato mais restrito a Recicla Conquista, que se localiza próxima à ITAIRÓ. O técnico pondera:

Aqui nós temos vínculos com a [cooperativa] de Conquista, principalmente, que é a mais próxima... Vou lhe citar aqui uma das situações que é mais comum, alguém liga para a cooperativa e pergunta: 'e aí, vocês estão vendendo papelão pra quem, a que preço?' Nós temos sempre este vínculo de estar nos comunicando, interagindo, entre as cooperativas.

Quanto ao fato de aceitar e usar informações recebidas das outras cooperativas parceiras da rede, o entrevistado observa que tem maior acesso ao

que ocorre nas demais cooperativas, pela troca de informações, quando acontece algum encontro do Movimento dos Catadores. O técnico administrativo expõe:

Só quando a gente tem... mês passado nós fomos a um encontro em Salvador, foi um encontro nacional, que tivemos em Salvador. E aí, sempre viemos discutindo melhorias. Um exemplo, a gente estava discutindo no encontro que hoje em Jacobina e Alagoinhas a prefeitura já paga pelo serviço que a cooperativa faz de coleta no município. E estamos tentando trazer para o nosso município também. Estas informações a gente tenta ver também.

Observa-se que a ITAIRÓ busca informações das outras cooperativas em relação às práticas realizadas pelas demais parceiras. O entrevistado acrescenta que as informações trocadas entre as cooperativas são claras e afirma uma maior interação entre as parceiras com o passar do tempo. Além disso, o técnico destaca as novas cooperativas que estão se formando e as novas possibilidades de criar vínculos com estas:

Hoje tem mais [contato]... na verdade é gradualmente. Outras cooperativas estão se organizando. Então hoje está mais fácil, por exemplo, Bom Jesus está se formando, Teixeira de Freitas. Eles estão criando cooperativas da mesma forma que nós. Então, os vínculos são maiores, mesmo porque estão se criando mais cooperativas.

Ao ser questionado quanto aos tipos de conhecimentos, o entrevistado destacou que as atividades desempenhadas na cooperativa são simples e poucas, restringindo-se a coleta, separação, triagem, compactação e venda do material coletado. Entretanto, existe o projeto de beneficiamento de alguns materiais, para agregar valor.

Na verdade, os processos aqui ainda são poucos. Deixa eu lhe explicar. Nós só trabalhamos, ainda, na parte de coleta. Já temos o projeto para estar beneficiando certos tipos de materiais. (...) estamos nos estruturando aqui para começarmos a triturar nosso PAD (PAD é um tipo de material, é um plástico mais duro e o PET). Já estamos com o maquinário, porque isso vai agregar valor ao nosso material. Porque hoje nós só coletamos, imprimamos e vendemos. Então, estamos com o maquinário aí pra já entrar nesse processo de lavar, triturar que isso vai agregar muito valor ao nosso material.

O conhecimento sobre as atividades realizadas já fazia parte da rotina dos catadores que trabalhavam com a atividade nos lixões e nas ruas. Além disso, houve cursos de capacitação realizados pela ONG. Como cita o técnico entrevistado: “o PANGEA está sempre vindo por aqui dando cursos, palestras,

orientando ao que fazer e não fazer... e nos encontros, que já são direcionados a isso (...)"'. Cardoso (2014) acrescenta que a PANGEA realiza atividades para fortalecer e acompanhar o processo de incubação da cooperativa, promovendo cursos de capacitação em habilidades básicas, como a triagem de materiais recicláveis, habilidades específicas, como a manipulação do maquinário e de gestão.

Em relação ao que a cooperativa faz para repassar e adquirir o conhecimento e a experiência para outras cooperativas da rede, o entrevistado avalia que este intercâmbio de conhecimento ocorre, sobretudo, nos encontros, entrando em contato direto com as cooperativas. Nas palavras do técnico administrativo:

Nos encontros ou então em contato direto com pessoas que temos como cooperativas parceiras. (...) O projeto foi isso... A gente vai se orientando com certas experiências que as cooperativas têm. Por exemplo, o pessoal de Jacobina está nos orientando de como foi que eles fizeram para fechar esta parceria com a administração. Nós já estamos correndo atrás disso pra ver se dá certo, né.

Verifica-se, na fala do entrevistado, que a cooperativa busca saber das experiências que as demais parceiras da rede estão desenvolvendo para tentar aprender com elas, mostrando-se receptiva ao conhecimento das outras cooperativas.

Além disso, o entrevistado destaca que quando a ITAIRÓ necessita aprender algo novo, além das cooperativas da Rede Catabahia, eles recorrem a ONG para capacitá-los no que precisam:

Aí entra o PANGEA. Por exemplo, a capacitação. (...) Estamos no encalce de estar mexendo com material triturado. Aí, precisamos ver alguém, alguma outra cooperativa ou um próprio técnico do PANGEA que venha aqui nós orientar como é todo o processo.

O entrevistado acrescenta que só não está realizando a atividade de beneficiamento do PET, por exemplo, devido à quantidade insuficiente de cooperados para tal atividade:

(...) Se já tivéssemos triturando o material, vou citar um exemplo, hoje nós vendemos o PET a R\$ 1,30, só coletado, separado e prensado. Este mesmo PET hoje, se já estivesse triturado, poderíamos estar vendendo ele a R\$ 2,60 ou R\$ 2,80. Então, é 100%. Até o contingente que temos hoje na cooperativa, ainda é pouco para estarmos fazendo isso. (...) Aí, o contingente de cooperados ainda é pouco para a gente designar uma certa quantia para... por exemplo, são seis pessoas para estar no processo de trituração. Mas, estas pessoas teriam de sair de algum local, de lá de fora



ou daqui de dentro. Então, ainda não dá para a gente estar nesse processo de trituração até mesmo por falta de contingente.

Quanto aos benefícios gerados para a cooperativa, como participante da Rede Catabahia, o técnico administrativo destaca a aquisição dos equipamentos e melhoria da estrutura onde funciona a ITAIRÓ por meio de projetos com as parceiras da rede:

Por exemplo, agora mesmo, na terça-feira, que nós vamos estar recebendo aqui a visita da FUNASA, que está nos auxiliando aqui com projetos com estas coisas e com maquinários. Vão estar liberando aqui para nós três prensas, uma esteira... Possivelmente, a gente vai ver junto à administração pública, a Prefeitura, para a gente fazer um galpão. Então, são estes projetos, são estas coisas que a gente está sempre procurando e eles estão nos orientando. A FUNASA vem fiscalizar, e a PANGEA está sempre orientando para a gente correr atrás destes projetos.

Além disso, o entrevistado acrescenta através da rede que as cooperativas podem compartilhar informações e se manterem informados em relação a preço de materiais, vendedores, entre outros. Isto gera benefícios, sobretudo, financeiros para a cooperativa.

Ao ser questionado sobre a influência da aprendizagem obtida através da rede nos resultados alcançados pela cooperativa, o técnico avalia como excelente. O entrevistado exemplifica:

Excelente! São ótimos, porque, se a gente não tivesse este vínculo, ficaríamos reféns, por exemplo, de estar vendendo este material a um atravessador por preços baixíssimos. Então, hoje com esta integração que nos temos com a rede, nós podemos justamente discutir preço, estar procurando um preço melhor, ou até mesmo parcerias que nos ajudem.

Observa-se que através da Rede Catabahia a ITAIRÓ tem conseguido acessar informações sobre venda de materiais a melhores preços, além de melhorar os processos desempenhados com equipamentos adquiridos através de projetos que beneficiam a rede. Dessa forma, impacta diretamente nos resultados alcançadas pela cooperativa e, conseqüentemente, em melhor renda para os catadores cooperados.

Além disso, o entrevistado destacou que a ITAIRÓ ainda não realiza a coleta seletiva nos municípios onde atua. Entretanto, está em preparação para realizar a atividade. O técnico do PANGEA explica:

Estamos em fase da coleta seletiva... nosso contingente é pouco, ainda não temos como fazer a coleta seletiva. Estamos com dificuldades, até por causa do custo para fazer esta coleta... a Prefeitura Municipal nos doava o combustível, o óleo diesel, hoje não está mais fazendo isto. Só está nos alugando o motorista. Então, isto onera muito, estamos com o caminhão na rua fazendo coleta seletiva. E temos falta de contingente também.

Pode ser observado que, além do auxílio dado pela ONG que coordena o projeto Rede Catabahia, a ITAIRÓ depende do apoio do poder público nos municípios em que atua.

O entrevistado finaliza avaliando a interação com as demais cooperativas da rede como sendo excelente. Além disso, observa que, atualmente, compartilha mais informações na rede do que capta dela e busca auxiliar as demais que estão ingressando na Rede Catabahia. O técnico administrativo declara:

Como já estamos a certo tempo no mercado, hoje nós passamos mais informação do que recebemos informação. Já estamos há nove anos e pouco no mercado. Nossa cooperativa já está bem estruturada com galpão, prensas, caminhões... muitas cooperativas não tem nem onde guardar direito o seu material e nem como prensar (...). Hoje estamos procurando ajudar este pessoal.

Dessa forma, a ITAIRÓ demonstra transparência no compartilhamento das informações com as outras cooperativas e receptividade moderada em relação ao conhecimento que as parceiras na rede disponibilizam.

Com base na entrevista realizada com o técnico administrativo, documentos analisados e observação realizada, os principais resultados levantados sobre a ITAIRÓ estão resumidos no quadro 15.

**Quadro 15:** Resumo dos resultados – ITAIRÓ

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
<b>Descrição da Cooperativa</b>	Nome	Cooperativa de Catadores ITAIRÓ
	Localização	Itapetinga e Itororó
	Número de Cooperados	38 cooperados
	Número de Funcionários	Não possui funcionários
	Fundação	2006
	Ingresso na Rede Catabahia	2006

<b>Estratégias de Aprendizagem</b>	Colaboração	- Demonstra transparência para compartilhar o conhecimento com as outras participantes da rede.
	Compromisso	- Apresenta receptividade moderada na aquisição do conhecimento.
<b>Tipos de Conhecimento</b>	Tácito	- Experiência dos catadores que já trabalhavam que catavam nos lixões e nas ruas; - Experiência dos técnicos do PANGEA que dão suporte à cooperativa;
	Explícito	- Cursos de capacitação promovidos pela PANGEA.
<b>Benefícios da aprendizagem</b>	Processos operacionais	- Melhoria dos processos com a utilização de equipamentos.
	Economia	- Acesso a compradores com melhores preços. - Ampliação das áreas de coleta.
	Acesso a soluções	- Aquisição de equipamentos através dos projetos destinados à rede; - Recursos para construção do galpão.
	Capacitação	- Cursos de capacitação em habilidades básicas, como a triagem de materiais recicláveis, habilidades específicas, como a manipulação do maquinário; - Cursos de gestão.
	Outros	-

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

#### 4.7 COOPERATIVA DE AGENTES ECOLÓGICOS DE CANABRAVA – CAEC

A Cooperativa de Agentes Ecológicos de Canabrava – CAEC foi formada pelos catadores do antigo lixão do Bairro Canabrava, em Salvador, em maio de 2003. A CAEC é vista como uma cooperativa modelo e uma referência tanto para as cooperativas da Bahia como também em outras regiões do país, no segmento de cooperativa de catadores de materiais recicláveis.

As informações sobre a CAEC foram levantadas através de entrevista realizada com a presidente da cooperativa, Juelice Silva Santos – há seis anos como cooperada e quatro a frente da presidência, em documentos, como Termos de Convênio, Plano Logístico da Rede Catabahia, Material Publicitário da cooperativa, *fanpage* e Publicações sobre a CAEC. Além disso, foi realizado o acompanhamento e observação em visita da COOBASF à CAEC, na qual o técnico administrativo, Otávio Augusto Leme Graná, apresentou a cooperativa aos visitantes e explanou sobre os processos, convênios e funcionamento da CAEC.

A CAEC é baseada na necessidade de intervenção social para o resgate da cidadania dos catadores, que viviam à margem da sociedade. Além de contribuir para a limpeza da cidade e destinação adequada para os materiais recicláveis, tornando-se agentes ambientais.

A história da formação da cooperativa inicia-se com o fechamento do lixão em 2000. Muito antes disso, o lixão do Canabrava já era a forma de sustento de centenas de pessoas, inclusive crianças, que viviam com a coleta de material no lixão. Com a iminência do fechamento do lixão a LIMPURB, empresa responsável pela limpeza urbana de Salvador, através da sua assistente social, buscou auxílio da PANGEA para dar suporte aos catadores do lixão do Canabrava.

Ao longo do ano de 2001, foram realizadas ações com o intuito de organizar os catadores em cooperativa. Entre estas ações, foi promovida a capacitação técnica dos catadores inscritos, busca de apoio e patrocinadores para alugar o galpão da sede da cooperativa e caminhões para realização da coleta. Dessa forma, em 2003 foi formalizada a Cooperativa de Agentes Ecológicos de Canabrava – CAEC. A cooperativa contou com o apoio técnico da ONG e buscou-se fortalecer as cooperativas da categoria na busca de soluções para melhorar a qualidade destas entidades e, por consequência, a qualidade de vida dos catadores. Assim, foi construída a proposta de uma rede de catadores no Estado, a Rede Catabahia, com o apoio da Petrobras, que patrocinou o doou caminhões, prensas, balanças, uniformes, e EPIs (INSPIRAÇÃO, 2014).

Mais adiante, a CAEC adquire sua sede própria e com questões estruturais resolvidas, buscou soluções para aumentar o volume do material coletado, entre as alternativas, fecha parcerias com grandes geradores de material reciclável, como o Shopping Iguatemi, Walmart, entre outros. Segundo levantamento realizado por Inspiração (2014), no início de 2013, a cooperativa preparava, em média, 20 fardos de papelão por dia, o equivalente a 250 toneladas por mês. Além de 24 toneladas de plástico por mês (exceto PET) e 10 toneladas de PET por mês. Destaca-se que a cooperativa também trabalha com outros materiais, entretanto, o maior volume se concentra em papelão e plásticos.

Atualmente, a CAEC possui estrutura para processar e armazenar diversos tipos de materiais, como papéis, plásticos, metal e vidro. Além das atividades de coleta, triagem, compactação e armazenagem do material coletado, a cooperativa tem a capacidade de agregar valor ao material coletado através da produção de garrafas de água sanitária a partir da reciclagem do plástico coletado. Além da estrutura para a produção das garrafas, Graná observa que a cooperativa também tem a capacidade de produção da água sanitária:

A gente tem uma licença para trabalhar com plástico, e tem uma indústria quase pronta para produzir água sanitária. A ideia é que a gente produza água sanitária. Só que a gente está precisando agora, os editais que vieram, a gente teve que correr com as caixas, comprar caixa. [...] a gente está estacionado por enquanto, mas a gente tem o maquinário para transformar até em grãos. E a gente está se organizando para começar a fazer.

Apesar de ter a capacidade para produzir as garrafas e a água sanitária, até o momento, a cooperativa apenas produz os grãos do plástico e o faz com pouca frequência, como relata o técnico administrativo: “às vezes a gente produz grão, mas é esporádica, a gente não tem que ter muita gente, precisa de gente para tirar o rótulo e tal. Hoje ainda não dá para acontecer”. No entanto, ele salienta que “agora que a CAEC deu uma melhorada”.

Atualmente a CAEC possui 105 cooperados e sete funcionários, sendo cinco motoristas, um coordenador de área e um para controle da pesagem. Os técnicos que atuam na cooperativa são funcionários da PANGEA. A presidente da cooperativa ressalta que já tiveram períodos com mais cooperados, entretanto, devido a problemas que a CAEC passou, teve redução neste quantitativo:

A gente já teve mais cooperado, estávamos com uns duzentos e poucos cooperados. Então, quando eu entrei pra ser presidente, eu peguei isto aqui uma bagunça. Estava pagamento atrasado dos cooperados, muitos foram embora. Muitos se desligaram da cooperativa. Depois, [...] a gente começou a levantar, organizou muita dívida, para resolver tudo direitinho, pagando os cooperados, e as dívidas.

O técnico administrativo da cooperativa acrescenta:

A CAEC teve alguns períodos mais críticos, ela teve o auge, ela começou a se desenvolver mesmo, fortemente, em 2006, quando fechou a parceria com o Bom Preço, com a rede Bom Preço. [...] O grande gerador precisa cuidar do acondicionamento do lixo, ele tem que ter um sistema para acondicionar o lixo e a coleta e o descarregamento no aterro é por conta da prefeitura, eles pagam no IPTU este serviço. [...] Os anos passaram, e em 2010 a gente teve o auge da cooperativa. Ela teve 240 cooperados e ganhando uma média de mais de um salário mínimo.

Dessa forma, a CAEC fechou parceria com a rede Walmart para fazer a retirada do material reciclável das lojas da rede. Graná ressalta que é necessário garantir uma estrutura competitiva para se manter no mercado. O técnico destaca:

A gente compete, é um mercado competitivo. Se não tiver estrutura, a cooperativa não vai evoluir e a gente não quer que o trabalho seja para o

trabalhador... para o cooperado ganhar um salário mínimo. Muitas vezes a gente corre atrás do salário mínimo, que é uma meta mínima.

O técnico administrativo também destaca a evolução do faturamento da cooperativa nos últimos dois anos, a partir da implantação da remuneração dos cooperados por produção, e não por hora, como na maioria das cooperativas:

Com tudo isso, o faturamento da CAEC que era em 2012, mais ou menos, 70 mil reais por mês, inicialmente com a produção subiu para 85 mil reais, a gente conseguiu segurar em 2013 em 85 o faturamento, chegou a bater 100 em um mês ou outro, e agora estamos batendo 150 a 160 mil. Aí a cooperativa chegou a ter 60 cooperados e voltou a subir [...] A gente precisou enxugar a folha e este pessoal ser mais produtivo, porque tinha muito, em 2012, muita gente recebendo em hora passando pela cooperativa, pra lá e pra cá toda hora... hora é uma furada. O negócio é produtividade, e as funções onde não da pra ser produtividade, o caminhão, de repente, cria um jeito, cria uma remuneração extra, setorizado pode.

Observa-se que a CAEC se tornou uma referência entre as demais cooperativas da rede, devido aos investimentos para melhorar sua produtividade e, pela busca no reconhecimento da prestação de serviços de coleta que realiza para os grandes geradores de material reciclável, o que resulta num aumento na renda dos cooperados.

Quanto ao processo de ingresso da CAEC na rede Catabahia, como citado, houve uma parceria entre a LIMPURB e a PANGEA, ONG que coordena a rede Catabahia, para a formalização da cooperativa. De acordo com Alencar (2008), o processo de organização da cooperativa foi precedida de atividades de capacitação e treinamento, numa parceria entre a ONG e a Prefeitura. Entretanto, a parceria entre a Prefeitura e a ONG teve alguns conflitos, o que gerou a divisão dos catadores em dois grupos, em 2004: CAEC e COOPCICLA. Assim, do grupo inicial que formava a cooperativa, restava pouco menos da metade. Observa-se ainda que o grupo que permaneceu na CAEC logo conseguiu um maior desenvolvimento e benefícios para os cooperados do grupo inicial com o quantitativo maior.

Ao ser questionada sobre os motivos que levaram a cooperativa a participar da Rede Catabahia, a presidente não destacou as principais motivações. Entretanto, verifica-se que no período de incubação da cooperativa pela ONG, além da capacitação e treinamento, teve o apoio para a aquisição de caminhões, prensas e outros equipamentos, o que pode ter motivado a participação na rede.

Em relação à autonomia na tomada de decisões, a entrevistada destaca que com frequência, em momentos de crise, recorre a ONG, na pessoa de seus técnicos, para auxiliá-la em suas decisões. A presidente salienta que: “pra tomar decisão é primeiro com a ONG, que são eles que correm atrás para fechar os parceiros. Quando a gente está no sufoco, a gente recorre a eles, quando precisa de auxílio”.

Em relação às estratégias de aprendizagem, a entrevistada foi questionada sobre o compartilhamento de informações com outras cooperativas da Rede Catabahia. A presidente observou que compartilha informações, sobretudo, com a Cooperbrava, localizada na mesma cidade. A entrevistada ainda destacou que o compartilhamento com as demais cooperativas ocorre, geralmente, quando elas estão concorrendo a algum edital, como, por exemplo, os da FUNASA, havendo assim um maior contato entre as parceiras da rede.

No caso da visita realizada pela COOBASF à CAEC, verificou-se a disponibilidade do técnico administrativo em receber a visitante, bem como, repassar as informações que os cooperados de Feira de Santana solicitavam, demonstrando abertura ao compartilhamento, bem como clareza nas informações repassadas. O técnico da CAEC repassou informações sobre a forma de trabalho por produção, sobre como é realizado o controle financeiro, questões relacionais à gestão, compradores, além de responder os questionamentos da presidente da COOBASF e demais visitantes.

Ao ser indagada sobre a CAEC aceitar informações de outras cooperativas, a presidente da cooperativa afirma que é mais solicitada pelas outras cooperativa do que buscar as parceiras. “Quando eles veem, a gente aceita. [...] eles buscam mais a gente, porque a cooperativa, a CAEC, é como se fosse a mãe das outras cooperativas, que é a maior. Então, a gente é mais solicitada”, avalia a cooperada. O mesmo pode ser observado no encontro entre a CAEC e a COOBASF, no qual verificou-se que o técnico apresentou a cooperativa aos visitantes, fez uma explanação sobre o funcionamento da cooperativa, respondeu dúvidas e solicitações, entretanto, não aproveitou a oportunidade do encontro com a parceira para obter informações. Assim, observa-se que a CAEC demonstra pouca receptividade às informações de outras cooperativas da rede.

A presidente destacou, ainda, que busca obter informações sobre a forma de funcionamento de cooperativas de outras regiões do país, a exemplo, a entrevistada cita a Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis de Ourinhos, em São

Paulo, na qual foi realizada uma visita recente para conhecer melhor seu funcionamento.

Quanto às mudanças no acesso às informações ao longo do tempo, a entrevistada pondera que a interação com as outras cooperativas tem aumentado com o passar do tempo.

Ao ser questionada sobre a forma como a cooperativa aprendeu a realizar seus processos, a entrevistada revela que não participou de toda a história da cooperativa. Mas, pelo que tem vivenciado, desde a sua chegada, destaca as capacitações realizadas pela PANGEA e a experiência de muitos catadores que já trabalhavam no lixão antes de ingressar na cooperativa. A cooperada ressalta:

A gente teve aulas de capacitação e muitos entraram já sabendo, porque trabalhavam no lixão. Mas, eu mesma, nunca trabalhei no lixão. [...] A gente está até precisando agora de novo [de capacitação], [...] A capacitação falava sobre como fazer a triagem, o que era e o que não era. O que era cada material: PVC, alumínio, ferro, PET, qual o plástico [...], o que é cooperativa, como é trabalhar em cooperativa e o que é trabalho de grupo.

A presidente avalia como positivas as aulas de capacitação que tiveram e que poderia voltar a ter novamente. Além dos cursos que já foram ministrados, para os novos ingressos, a cooperada pondera que poderia ter cursos voltados à área de informática básica para os cooperados, pois além ajudar aos que trabalham na área administrativa, seria atrativo para os jovens que ali trabalham.

No que se refere à forma como a cooperativa faz para repassar o conhecimento para as demais parceiras da rede, a presidente observa que, geralmente, é marcado uma visita com a parceira interessada em aprender com a cooperativa e nas instalações da CAEC ou contrário, é a CAEC que vai visitar a cooperativa. Pode-se verificar na visita feita pela COOBASF que o conhecimento da cooperativa é repassado, sobretudo, pelos técnicos, havendo pouco envolvimento da diretoria da cooperativa nos momentos de interação entre elas. A presidente também destacou que, quando a CAEC visita as outras cooperativas, normalmente, quem vai nesta visita são os técnicos, principalmente o administrativo.

Já em relação à como a CAEC faz para adquirir conhecimento e experiência das outras cooperativas, a entrevistada destacou que é feito da mesma forma. Entretanto, ao acompanhar a visita realizada pela cooperativa de Feira de Santana, percebeu-se que o técnico buscava pouco conhecer sobre a parceira, ou seja, o



encontro foi mais para a CAEC repassar o conhecimento para a outra cooperativa da rede.

Além disso, a presidente da CAEC foi indagada sobre como a cooperativa faz quando necessita aprender algo novo. Sendo que a entrevistada destacou que nesse quesito, os técnicos que são mais atuantes. Dessa forma, percebe-se que a busca por novos conhecimentos parte pouco do corpo diretor da CAEC e de forma mais intensa, dos técnicos da PANGEA que atuam na cooperativa.

Quanto ao bloco de perguntas relacionadas aos benefícios alcançados através da participação na rede, no qual foi questionado sobre o que a cooperativa tem aprendido com as outras parceiras, sobre os benefícios gerados com esta aprendizagem e sobre a influência da aprendizagem nos resultados alcançados pela CAEC, a presidente destacou que não poderia colaborar, sendo que o técnico administrativo estaria mais apto a responder estes questionamentos.

A presidente da cooperativa acrescentou que as demais parceiras da rede buscam aprender com a CAEC como ela administrava as finanças, de que forma é feito o pagamento dos cooperados e ressaltar a busca constante pelo coordenador e técnico administrativo para ter acesso a tais informações. Durante a visita da COOBASF pode ser observado que o técnico administrativo, que os recebeu na visita, também ressaltou os aspectos financeiros e de forma de pagamento, como citados pela presidente, ao destacar os gráficos de rendimento da cooperativa, quadro de receitas por mês, quadro de pesagem de material por mês, contratos de serviços, planilhas de controle de pagamento dos cooperados por sistema de produtividade, entre outros.

Durante a visita o técnico administrativo também destacou a possibilidade de montarem uma estratégia de comercialização em rede, para que as parceiras da rede se beneficiem a partir do volume de produção da Rede Catabahia e da melhor seleção com compradores. Graná comentou com a COOBASF que:

Então, o que aconselharia para a cooperativa de vocês, para que a gente comece a comercializar em rede. Quando eu comecei a puxar este assunto com a Penha, eu queria fazer em rede, mas a gente viu que em rede não ia rolar neste momento. Porque muito do papelão das outras cooperativas estavam indo pra eles.

Observa-se que o papelão é o carro-chefe das vendas das cooperativas da rede e que a maioria delas vende ao mesmo comprador. Dessa forma, as cooperativas parceiras poderiam vender em conjunto para barganhar melhores

preços no material e todas as cooperativas da Rede Catabahia seriam beneficiadas com a estratégia de venda.

Com base na entrevista realizada com a presidente da cooperativa, documentos analisados e observação realizada ao receberem a visita da COOBASF, os principais resultados levantados sobre a CAEC estão resumidos no quadro 16.

**Quadro 16:** Resumo dos resultados – CAEC

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
<b>Descrição da Cooperativa</b>	Nome	Cooperativa de Agentes Ecológicos de Canabrava – CAEC
	Localização	Salvador
	Número de Cooperados	105 cooperados
	Número de Funcionários	07 funcionários
	Fundação	2003
	Ingresso na Rede Catabahia	2003
<b>Estratégias de Aprendizagem</b>	Acomodação	- Transparente para compartilhar o conhecimento com as outras participantes da rede e não receptivo a receber informações dos demais parceiros.
<b>Tipos de Conhecimento</b>	Tácito	- Experiência dos catadores que já trabalhavam que catavam nos lixões.
	Explícito	- Cursos de capacitação promovidos pela PANGEA.
<b>Benefícios da aprendizagem</b>	Processos operacionais	-
	Economia	-
	Acesso a soluções	-
	Capacitação	- Cursos de capacitação em habilidades básicas: triagem e tipos de materiais; - Trabalho em cooperativa; - Trabalho em grupo.
	Outros	- Possibilidade de vendas em rede.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

#### 4.8 COOPERATIVA DOS RECICLADORES DA UNIDADE DE CANABRAVA – COOPERBRAVA

A Cooperativa dos Recicladores da Unidade de Canabrava – COOPERBRAVA, surgiu em 2003, no Bairro de Canabrava, em Salvador, após a redefinição do modelo de gestão da Cooperativa dos Agentes Autônomos de

Reciclagem – COOPCIPLA. A COOPERBRAVA, de acordo com seu estatuto social, objetiva os serviços de triagem, beneficiamento, armazenamento, comercialização de resíduos e coleta seletiva. Sendo que, pode participar da sociedade cooperativa qualquer pessoa física, salvo se houver qualquer impossibilidade técnica de prestação de serviço, que exerça atividades compatíveis com seu objetivo social e que concorde com o estatuto da entidade.

Para o levantamento das informações sobre a COOPERBRAVA, foram realizadas entrevistas com a cooperada Jeane dos Santos, representante do Movimento Estadual dos Catadores de Materiais Recicláveis, participante da Rede Catabahia desde o início da sua formação e há cinco na cooperativa, e com o técnico administrativo, Antônio Cesar Batista de Oliveira, que fica responsável pela parte de gestão da cooperativa, acompanhando a parte financeira, administrativa e operacional. As entrevistas foram realizadas na sede da cooperativa, no bairro Canabrava, na qual foi observada a forma de execução dos processos realizados pelos cooperados. Além disso, foram analisados documentos extrato do estatuto social, material informativo da cooperativa e da rede, publicações sobre a cooperativa e *fanpage* da COOPERBRAVA.

Ao relembrar a história da formação da COOPERBRAVA, a cooperada destaca que a cooperativa surgiu, assim como a CAEC, a partir do fechamento do lixão do Canabrava. Sendo que, de início, foi formada apenas uma cooperativa com os catadores do lixão e, posteriormente, originam-se as duas cooperativas. A representante dos catadores declara que:

Seria uma cooperativa só, na verdade. Nem existiria a COOPERBRAVA, só a CAEC. Mas, no momento, teve algumas divergências entre os parceiros, que era a PANGEA [...] e o poder público, que já tinha uma ideia. Mas, que era controversa do PANGEA. [...] Na 'hora H' teve divergências de novo e aí o PANGEA achou melhor separar [...].

A entrevistada acrescenta que na ocasião os catadores foram divididos, ficando uma parte na CAEC e os demais na outra cooperativa, que logo se tornaria a COOPERBRAVA. Dessa forma, observa-se que a cooperativa possui o mesmo tempo de formação da rede, já nascendo como participante da Rede Catabahia.

O técnico administrativo evidencia que “o PANGEA trabalha como consultor, ele ajuda os municípios ou bairros que queiram constituir uma associação ou uma cooperativa desde o projeto piloto até a construção propriamente dita”. E com a

COOPERBRAVA não foi diferente, a ONG deu suporte com a capacitação dos cooperados além de auxiliar na aquisição dos equipamentos, através da solicitação de recursos de empresas e entidades parceiras.

Atualmente a COOPERBRAVA possui 52 cooperados e três funcionários, que são os motoristas. Além disto, conta com o apoio de um técnico administrativo, que é pago pela ONG que coordena a rede, e fica fixo na cooperativa, prestando assessoria técnica. A diretoria da cooperativa é composta pela presidente, o vice-presidente, a secretária e os conselhos fiscais.

Ao ser questionada sobre os motivos que levaram a COOPERBRAVA a participar da Rede Catabahia, a entrevistada destacou que a participação aconteceu:

Visando benefícios dos programas voltados para o catador, que é o ProCatador, é o Cataforte e vários. E pensando em obter máquinas e equipamentos. Porque só uma instituição que já tem a noção de como vai fazer, o que vai fazer para escrever os projetos e conseguir que estes projetos sejam selecionados e que as cooperativas da rede consigam ganhar. Graças a Deus, todas as cooperativas da rede Catabahia hoje tem maquinários através destas licitações.

Observa-se que a cooperativa é motivada a participar da rede em busca dos benefícios proporcionados pelos projetos que a Rede Catabahia promove na busca por financiamentos junto a instituições como o BNDES, FUNASA, entre outros.

Quanto ao processo de ingresso da cooperativa na rede, a entrevistada pondera que ao aceitar o apoio da ONG, a cooperativa já passa a fazer parte da rede. Segundo a representante estadual do Movimento dos Catadores, “automaticamente quando a gente aceitou assessoria técnica do PANGEA, aí a cooperativa já passa a ser base orgânica do movimento, na rede Catabahia”. Além disso, a cooperada destaca que a cooperativa não possui vínculo contratual com a Rede Catabahia e, observa, também, que é verificado se a cooperativa é realmente uma cooperativa por catador, se a diretoria é formada por catadores, o histórico da cooperativa, se a cooperativa não explora os catadores da rua, ou seja, é analisado se esta dentro dos princípios do cooperativismo.

Os entrevistados também foram questionados sobre a autonomia da tomada de decisões. A cooperada destacou que em alguns momentos necessita da autorização para tomada de algumas decisões, exemplificando com equipamentos compartilhados na rede:

Em alguns momentos sim. A gente tem caminhão. Tem dois caminhões, um *truck* e o *roll on roll off*, que é da rede. E aí a CAEC é a sede da rede e estes carros ficam sob-responsabilidade da sede da rede. Então, se a gente quiser usar ele, algum dia, na semana ou quantas vezes no mês a gente tem que avisar com antecedência pra agendar. Porque estes caminhões são da rede.

Para as demais decisões, a entrevistada destaca que a COOPERBRAVA possui total autonomia. O técnico administrativo destaca a autonomia da cooperativa e o papel da ONG através dos técnicos, apenas como consultores: “internamente ela tem autonomia. A PANGEA, através dos técnicos, apenas presta consultoria administrativa e financeira, mas não interferimos na decisão deles. Nas reuniões de diretoria, eu sugiro a eles e eles decidem se aceitam ou não”. Além disso, ele acrescenta:

Você participa da rede, tem o seu perfil, tem um protocolo ali, mas tem a sua vida independente. [...] Existe as exigências para participar da rede, sim. Mas você tem a sua vida individual. [...] A rede não possui uma direção específica, ela é coordenada pelo PANGEA. Mas o PANGEA não tem autonomia para dizer o que cada cooperativa vai ou não fazer. Cada cooperativa tem a sua direção e a sua autonomia.

Em relação às estratégias de aprendizagem adotadas pela cooperativa, os entrevistados foram indagados sobre o compartilhamento de informações, se aceita e usa informações de outras cooperativas da rede, sobre a clareza nas informações trocadas e as mudanças no acesso às informações ao longo do tempo.

Quanto ao compartilhamento de informações, a cooperada destaca o compartilhamento e os tipos de informações que são trocadas na rede:

Então, sempre a gente está trocando alguma informação, pede um favor, um maquinário do outro. Informações sobre os preços de materiais, qual o comprador que está comprando melhor, em que local e que tipo de material, às vezes, tem certo tipo de material que deixam de comprar, daqui a pouco começam comprar de novo. Como lá (CAEC) é a maior, sempre tem mais gente interessada lá. Quando não tem material indica as outras.

Já o técnico administrativo, avaliou que nem todo tipo de informação é compartilhada com as parceiras da rede, destacando que existem informações que é de interesse da rede e outras que só diz respeito à COOPERBRAVA. O entrevistado observa que:

Isso depende. Se for uma coisa que envolva a rede, não há problema nenhum este tipo de compartilhamento. Quando é uma questão interna, aí é como qualquer outra atividade, o segredo é a alma do negócio. O compartilhamento de informações só acontece quando envolve a rede com o todo. Quando é COOPERBRAVA, as informações ficam aqui.

Em relação às informações que dizem respeito à rede, o técnico destaca a abertura de novos projetos, novos investimentos, captação de recursos, a nova legislação da prefeitura em expandir a questão da coleta seletiva, entre outros. Já as questões administrativas, financeiras, operacionais internas, segundo ele, só diz respeito à COOPERBRAVA. O entrevistado exemplifica:

Por exemplo, se nós temos um determinado tipo de material, que estamos vendendo e o comprador quer uma determinada quantidade deste material e nós não conseguirmos captar este material sozinhos, a gente pode sim dividir esta informação com outras cooperativas da rede e juntas se consiga atingir aquele montante. Então, está é a função, cada cooperativa tem sua vida própria. Mas, quando se refere à rede, elas podem se unir para... E, depois, vende o montante e é rateado proporcional ao que as cooperativas cederam.

Observa-se que as informações são compartilhadas com as outras parceiras quando há alguma necessidade ou algum interessa nesta troca. No exemplo dado pelo técnico, verifica-se que caso a informação não seja compartilhada, a cooperativa não consegue atingir sozinha o objetivo de vender a quantidade solicitada pelo comprador, assim, se recorre às parceiras da rede.

Quanto a aceitar e utilizar informações recebidas das outras cooperativas da rede, a cooperada observa que a busca de informações não ocorre em todas as cooperativas da rede, acontece, sobretudo com as localizadas próximas geograficamente, como a CAEC e a CAELF. Nas palavras da cooperada:

Aqui só mais a CAEC mesmo e Lauro de Freitas também. São as mais próximas. Sempre que tem algum evento ligado ao movimento a gente reúne os catadores de todas as cooperativas. Aí a gente troca informações. [...] Aceita em partes. A gente filtra bem, porque a gestão é independente. A gestão da COOPERBRAVA é da COOPERBRAVA. O que a gente acha que não é a realidade da gente, a gente não aceita.

A entrevistada acrescenta que as informações trocadas entre as cooperativas da rede são claras, se referindo tanto as informações que são compartilhadas quanto as informações acessadas na rede.

No que se refere às mudanças no acesso às informações com o passar do tempo, a cooperada avalia como tendo piorado ao longo do tempo, e que isso depende de cada um, de cada cooperativa. Já o técnico administrativo, pondera que muitas informações ainda ficam truncadas e, até que elas cheguem à COOPERBRAVA, a cooperativa tem que buscar por elas.

Em relação à disponibilização das informações da COOPERBRAVA, a cooperada destaca que:

Da mesma forma que em algumas cooperativas os cooperados não trabalham pelo todo, a mesma coisa acontece na rede. Têm cooperativas trabalhando de forma isolada, e não em rede. A dificuldade está mesmo em como a gente interagir com Vitória da Conquista, Itapetinga e Itororó que está tão distante da gente? Aí a gente já pensa em dividir esta rede em duas redes. Para reunir todos só em encontros ou eventos. É a hora que a gente tira para passar todas as informações possíveis e pegar todas as informações com as demais da rede.

Verifica-se que da mesma forma que a COOPERBRAVA busca informações das cooperativas que se localizam mais próximas, o mesmo ocorre com as informações que ela tem disponibilizado na rede, havendo um distanciamento entre ela e as parceiras localizadas na região Sudoeste do Estado.

Quanto aos tipos de conhecimento da rede, os entrevistados foram questionados sobre a forma como aprenderam os processos que desempenham como é feito para repassar e adquirir conhecimentos dos outras parceiras e sobre a busca de novos conhecimentos pela COOPERBRAVA. Em relação ao primeiro item, a cooperada observa que:

A coisa da triagem, da compactação de material, esta parte mais operacional a gente já sabia, mas teve treinamento para aperfeiçoar. Mas teve um treinamentozinho, uma capacitação, sempre tem. Agora no Cataforte mesmo vem seis cursos de capacitação, são seis módulos. Aí a gente faz uma capacitação dentro destes períodos. [...] Nesta parte operacional é basicamente todo a mesma coisa.

Dessa forma, verifica-se que parte do conhecimento necessário para a execução das atividades na COOPERBRAVA já é dominada pelos cooperados devido à experiência como catadores antes de ingressar na cooperativa. Além disso, outros processos foram aprendidos através de cursos de capacitação, que também aprimoraram o conhecimento que eles detinham.

O técnico acrescenta que os cooperados que estavam no início da cooperativa foram capacitados através destes cursos, já os que ingressaram posteriormente, foram aprendendo com o conhecimento dos mais experientes. O técnico avalia que:

[...] Quando surgiu a cooperativa, os cooperados que fizeram parte deste processo foram capacitados. Receberam treinamento para saber manusear cada equipamento, cada tipo de material, conhecer cada material, saber os valores. Hoje eles têm esta formação pela capacitação. Os que entraram depois, que não tiveram a oportunidade de receber esta mesma capacitação, foram aprendendo com as experiências dos outros. (...) Até eu mesmo, como técnico, aprendi com eles como é feito este processo.

Em relação a como a COOPERBRAVA repassa o conhecimento e a experiência a cooperada ressalta que as cooperativas interessadas entram em contato e a COOPERBRAVA monta um grupo de dois a cinco cooperados e um técnico administrativo para dar o treinamento básico para estes, ou ainda, que os cooperados das outras parceiras, ou das cooperativas em formação, vão ao local para conhecer e aprender com eles.

Já em relação à aquisição do conhecimento e experiência das outras cooperativas da Rede Catabahia, a cooperada lembra que, por ser a representante do Movimento Estadual dos Catadores, possui grande interação com as demais cooperativas, o que facilita a aquisição do conhecimento das demais parceiras, uma vez que sempre estão entrando em contato com ela.

O técnico administrativo pondera que, quando a cooperativa precisa aprender algo novo existe, basicamente, duas possibilidades:

Aí entram duas situações, se for uma coisa específica que a COOPERBRAVA está precisando absorver, algum tipo de material, aí sim, a gente vai buscar através do CSOL, Centro de Integração Solidário, que é outro parceiro nosso. Então, eles ministram algumas capacitações e o próprio PANGEA também consegue acesso. Ou se for alguma coisa que o próprio PANGEA, CSOL ou outro órgão que visualize isso, o próprio PANGEA capacita todas as cooperativas para que sejam preparadas para este novo processo.

Observa-se que a cooperativa pode necessitar aprender algo novo por uma necessidade individual de se adaptar a alguma situação, ou melhorar a situação em que se encontra. Ou ainda a rede precisa aprender algo, seja por alguma necessidade específica para a Rede Catabahia, ou para alguma das cooperativas de



catadores como um todo. No primeiro caso, a própria cooperativa é que busca o conhecimento, no segundo ela apenas aceita o que é repassado pela ONG.

O entrevistado acrescenta que, apesar de estarem em rede, o trabalho ainda é realizado de maneira individualizada:

Esta questão da rede trabalhar conjuntamente ainda não existe. Ainda existe uma individualização e apenas na hora da elaboração do projeto para captação de recursos que a rede se fecha. Mas ainda não está funcionando dessa forma. Ainda está muito individualizada. [...] Às vezes a gente deixa de produzir determinados materiais por estas questões. Seria mais uma questão de rede mesmo. Seria o caso de buscar mesmo este tipo de parceria. Ser uma rede propriamente dita.

Verifica-se que assim como nas questões relacionadas à comercialização citada pelo entrevistado, a busca pelo conhecimento necessário à cooperativa também poderia ser realizada em rede, se as parceiras não trabalhassem de maneira individualizada.

Ao serem indagados sobre os benefícios percebidos por fazerem parte da Rede Catabahia, os entrevistados avaliaram o que tem aprendido com as parceiras, os benefícios alcançados por esta aprendizagem e o impacto desta aprendizagem nos resultados da COOPERBRAVA. Quanto ao que tem aprendido com as demais parceiras, a cooperada destaca o acesso a equipamentos e a melhor visibilidade. Já o técnico destaca o aprendizado, já que junto com as demais cooperativas, a cooperativa se torna mais forte. O entrevistado avalia que:

[...] Porque junto com outras cooperativas você se torna mais forte para conquistar algumas coisas. Através do apoio do PANGEA e do CSOL, que são ONGs voltadas para estas consultorias. Dificilmente sozinho você conseguiria conquistar estas coisas, de equipamentos, inserir novas leis de serviços. Ainda tem muito para melhorar. Em termos de rede este é o maior benefício.

Quanto aos benefícios que foram gerados com a aprendizagem em rede o técnico destaca a aprendizagem relativa à como participar dos projetos para captação de recursos que promovam a melhoria da cooperativa. Ele ainda destaca a necessidade de melhorias para os cooperados dentro da rede:

E, parte da rede se envolve na captação de recursos e projetos para que a coisa venha a melhorar. Ainda tem muita coisa para melhorar em relação ao benefício para o cooperado. Eles ainda são muito pouco protegidos, eles não têm sistema de seguro social, segurança médica. A legislação

trabalhista não protege eles, por quê? Porque quando a cooperativa é formada os cooperados passam a ser os sócios, então eles são donos das cooperativas, então eles respondem como proprietários e não como funcionários. Então ainda tem esta fragilidade.

Ainda em relação aos benefícios da aprendizagem em rede, a cooperada observou a influência nos resultados alcançados pela COOPERBRAVA, destacando que ocorreram bastantes melhorias, além disso, pode selecionar melhor os seus compradores, deixando de vender para os pequenos atravessadores. A cooperada acrescenta que, atualmente, as principais fontes do material coletado são: pequenas empresas, sete lojas do grupo Walmart, escolas particulares e condomínios. E, em alguns casos, além do material recebido, a cooperativa cobra pelo serviço de coleta, como declara a entrevistada: “hoje a gente até cobra deles. Porque, às vezes, a gente vai em uma coleta que só tem lá um *bigbag* ou dois *bigbags*, que não pagam a gasolina. Não pagam nada. A gente está prestando um serviço de utilidade pública”.

Já o técnico entrevistado, ao ser questionado sobre a influência da aprendizagem em rede nos resultados da COOPERBRAVA, afirma que a mesma ocorre de maneira indireta, avaliando os resultados como mérito do esforço individual. O entrevistado declara que:

Eu acho que a influencia da aprendizagem é indiretamente, pois como existe esta individualização das cooperativas dentro da rede, cada uma sobrevive com o que produz. O resultado que a COOPERBRAVA tem, se é bom ou ruim, não vai afetar diretamente a rede. Mas, se o trabalho da rede em conjunto não funcionar adequadamente, com certeza vai pulverizar um resultado negativo para as cooperativas. De forma que, se o processo para captação de recursos para novos investimentos em equipamentos e a capacitação não foram bem administrados, ou não fossem conquistado, isso vai gerar deficiência na modernização da cooperativa, na melhoria da capacitação dos cooperados e isto com certeza vai influenciar nos resultados. Acho que dessa forma é que afeta nos resultados. Solitariamente não vai influenciar, mas no todo, no processo geral, se isso não for bem administrado, vai ser pulverizado para todo mundo.

O entrevistado avalia que a influência da aprendizagem causa impacto na captação de recursos, que, por sua vez, auxilia na obtenção de melhores resultados. Entretanto, se estes recursos ou equipamentos adquiridos não forem bem geridos, não alcançará os resultados desejados.

Na avaliação do técnico administrativo a Rede Catabahia poderia estar atuando de forma mais proativa, entretanto, a rede serve, sobretudo, para facilitar a

captação e o controle dos recursos disponíveis para as cooperativas de catadores de materiais recicláveis. O entrevistado avalia:

No meu entendimento a rede ainda não funciona de forma proativa para este tipo de resultado. Ela não divide ainda, não existe aquela coisa, por exemplo, você tem um grupo de empresas na qual você tem a matriz e diversas filiais. Cada um vai ter o resultado individual, mas que vai impactar no final na organização como um todo. No caso da gente, existe a rede por uma questão de organização, facilitar a coordenação. Talvez tenha vindo de uma exigência do governo para que pudesse liberar recursos. De alguma forma tudo deve ser controlado.

Verifica-se que a COOPERBRAVA, disponibiliza mais informações do que acessa as disponíveis na rede. Além disso, quando acessa tal conhecimento disponível, avalia se o que obtém faz parte do resultado da cooperativa ou não. Dessa forma, observa-se que o conhecimento gerado na Rede Catabahia é usado de forma moderada.

Também pode ser percebido que a cooperativa pouco interage com as demais parceiras, visualizando as atividades de maneira isolada e recorrendo a rede, principalmente, quando da necessidade da captação de recursos. Entre as cooperativas que mais tem contato e troca de informações, destacam-se as localizadas mais próximas – CAEC e CAELF.

Com base nas entrevistas realizadas com a cooperada e o técnico administrativo, documentos analisados e observação realizada durante as entrevistas na COOPERBRAVA, os principais resultados levantados sobre a cooperativa foram resumidos no quadro 17.

**Quadro 17:** Resumo dos resultados – COOPERBRAVA

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
<b>Descrição da Cooperativa</b>	Nome	Cooperativa dos Recicladores da Unidade de Canabrava – COOPERBRAVA
	Localização	Salvador
	Número de Cooperados	52 cooperados
	Número de Funcionários	03 funcionários
	Fundação	2003
	Ingresso na Rede Catabahia	2003

<b>Estratégias de Aprendizagem</b>	Acomodação	- Transparente para compartilhar o conhecimento com as outras participantes da rede e não receptivo a receber informações dos demais parceiros.
	Compromisso	- Receptividade e Transparência moderada na aquisição e transmissão de conhecimentos na Rede Catabahia.
<b>Tipos de Conhecimento</b>	Tácito	- Experiência dos catadores que já trabalhavam que catavam nos lixões e nas ruas de Salvador.
	Explícito	- Cursos de capacitação promovidos pela PANGEA.
<b>Benefícios da aprendizagem</b>	Processos operacionais	- Melhoria nos processos através dos equipamentos adquiridos.
	Economia	- Aquisição de equipamentos e captação de recursos. - Equipamentos compartilhados.
	Acesso a soluções	- Possibilidade de venda de material a outros compradores; - Venda conjunta, com parceiros para alcançar a volume necessário de material.
	Capacitação	- Cursos de capacitação sobre triagem, tipos de materiais, compactação de materiais; - Atividades operacionais.
	Outros	- Possibilidade de vendas em rede.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

#### 4.9 COOPERATIVA DE CATADORES E AGENTES ECOLOGICOS DE LAURO DE FREITAS – CAELF

Em janeiro de 2006 a PANGEA inicia os cursos de capacitação com os catadores de materiais recicláveis do lixão do Município de Lauro de Freitas, na região metropolitana de Salvador. Em março do mesmo ano iniciam-se as atividades da CAEC – Lauro de Freitas, com o objetivo de promover o reconhecimento do catador de materiais recicláveis e segurança para a execução da atividade.

Depois de quase três anos de atuação como uma unidade da CAEC em Lauro de Freitas, a cooperativa, com o apoio da Prefeitura Municipal, passa a funcionar como Cooperativa de Catadores e Agentes Ecológicos de Lauro de Freitas – CAELF, em fevereiro de 2009.

As informações sobre CAELF foram levantadas a partir de entrevista, realizada com a vice-presidente da cooperativa, Nivalda Silva Santos, cooperada desde o início da formação da CAEC – Lauro de Freitas. A entrevista aconteceu na sede da cooperativa, em Lauro de Freitas, na qual foram observados como acontecem alguns dos processos realizados pelos cooperados. Além disso, foram analisados documentos como material informativo da cooperativa e da rede, publicações sobre a cooperativa e *fanpage* da CAELF.

A vice-presidente da CAELF destaca que mesmo havendo o desligamento da cooperativa com a CAEC, ela continuou fazendo parte da Rede Catabahia. Atualmente a CAELF possui 42 cooperados e não possui funcionários, nem técnicos administrativos em seu quadro. A presidência da CAELF é formada pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário, além de possuir um conselho fiscal, formado por três fiscais. Os cooperados desempenham tanto as atividades operacionais de coleta, triagem, separação e compactação do material, quanto as atividades administrativas, que na maioria das cooperativas da rede são executadas ou auxiliadas pelos técnicos administrativos.

Já tendo iniciado as atividades como participante na Rede Catabahia, a entrevistada foi questionada quanto à necessidade de autorização da rede na tomada de decisões da CAELF. A representante da cooperativa ressalta a autonomia na tomada de decisões ao alegar que:

Não. A decisão é totalmente aqui na cooperativa, é totalmente dos cooperados. Aí nesta hora a assembleia se faz soberana, todos nós somos cooperados independentemente se faz parte da presidência. O que rege aqui é que somos catadores, somos sócios cooperados aqui e, quando há uma decisão, vai pra plenária.

Verifica-se que, independente da natureza do fato que precisa ser decidido, a cooperativa possui autonomia total, não sendo necessário recorrer à rede, ou a ONG que coordena a Rede Catabahia para a tomada de decisão. A vice-presidente acrescenta:

A gente não pode ficar presos na ONG, nem nos técnicos da ONG, para a gente poder administrar nossa cooperativa a gente mesmo. E eles deram este suporte para gente. Tanto que aqui a gente não tem técnico nenhum, nem de ONG nem da prefeitura. A gente faz tudo a gente mesmo.

Em relação às estratégias de aprendizagem adotadas pela CAELF, a cooperada foi indagada quanto ao compartilhar e aceitar informações das outras cooperativas da rede, tipos de informações trocadas, clareza destas informações e as mudanças sofridas ao longo do tempo.

A entrevistada observa que exista o compartilhando de informações com as outras cooperativas, entretanto, esta interação já ocorreu de forma mais intensa no passado. A cooperada alega que:

Há um certo tempo atrás, este desenvolver da informação era bem mais continuo. Mas, agora parou, está mais devagar. Só quando a gente tem dificuldade de vender algum material procura ver outra cooperativa. Como agora a gente estava com dificuldade de vender o litro [vidro], as outras cooperativas estão tendo a mesma dificuldade. Então, fica uma na expectativa de achar para quem vender para avisar as outras. [...] Mas assim... no dia a dia a gente não consulta muito não.

A entrevistada também destaca que a CAELF é consultada pelas outras cooperativas para compararem preços. Pois, nem sempre o comprador paga o mesmo valor para todas as cooperativas e elas necessitam desta troca de informações para se protegerem:

Às vezes somos consultados sim, porque, às vezes, estamos vendendo para as mesmas empresas que o pessoal do interior vende, e as empresas lá pagam menos para eles e mais pra gente. A balança nem sempre pesa do mesmo jeito para os dois lados. E, às vezes, a empresa fica lá mesmo, pertinho deles e aí é discriminação. Porque se eles mandam um carro deles mesmo pra vir até aqui pegar o material, porque não paga o mesmo valor para eles. A empresa é lá bem pertinho.

Observa-se que as informações trocadas entre a CAELF e as outras cooperativas são, geralmente, sobre vendas, preços, compradores de cada tipo de material, pagamentos com melhores prazos, entre outros.

A entrevistada acrescenta que as cooperativas com as quais a CAELF possui maior contato, e por isso maior troca e clareza nas informações, são as localizadas mais próximas: CAEC e COOPERBRAVA, ambas em Salvador. O contato com as demais ocorre, normalmente, quando acontece o encontro estadual do Movimento dos Catadores, no qual todas as cooperativas da rede estão presentes, ou na Expocatador.

A vice-presidente da CAELF também observa que no passado estes encontros aconteciam com uma frequência maior:

Até uns três anos atrás a gente tinha mais estes encontros das cooperativas. Todo mês tinha reunião da rede e hoje não tem mais. Parou, acho que foi mais falta de interesse por parte de algumas cooperativas. É a própria ONG, que está dando suporte para a gente poder trabalhar cooperando mesmo, trabalhar em todas as áreas.

Além disso, a entrevistada avalia que tais iniciativas devem partir das cooperativas participantes e não da ONG que coordena o projeto da rede. A cooperada também destaca que este tipo de encontro é propício para a aprendizagem da cooperativa:

Foi muito bom... eu mesma aprendi muito com eles. A troca de informações foi muito boa, muito gratificante. [...] Também tem os cursos da Cataforte, que é onde a gente se encontra também, que é a oportunidade de juntar todos os catadores que estão na rede, nesse curso do Cataforte. E, às vezes, não. Às vezes é só do pessoal daqui de Salvador, e a gente se encontra só com o povo daqui mesmo.

Quanto aos tipos de conhecimentos que a CAELF possui, a vice-presidente da cooperativa foi questionada sobre como a cooperativa aprendeu os processos que desempenha, como é feito para adquirir e repassar a experiência para outras cooperativas da rede, a busca por novos conhecimentos e as mudanças no acesso e disponibilização de informações ao longo do tempo.

Em relação à forma como a cooperativa aprendeu os processos que realiza, a entrevistada destaca tanto a experiência dos catadores que trabalhavam no lixão, quanto os cursos de capacitação que receberam no início da formação da cooperativa. A vice-presidente da CAELF avalia:

A experiência do lixão e os cursos ajudaram a desenvolver melhor o trabalho, a conhecer melhor os materiais. Eu mesma vim da rua, era catadora na rua e vim parar aqui na cooperativa [...]. E aí com os cursos eu fui aprendendo melhor sobre os materiais. Lá na rua eu fazia questão de catar ferro, latinha, alumínio grosso e cobre. Lá fora a gente só vende este material para o atravessador, que é o que eles compram.

Além disso, a entrevistada observa a importância destes cursos e da prática na cooperativa para se adaptar à nova forma de trabalho:

Eu cheguei aqui, até nos primeiros dias eu levei um baque, o que eu estou fazendo aqui? Foi indo, eu fui desenvolvendo, fui aprendendo mais sobre material que eu não pegava na rua, a revista e o jornal também não. Eu vim aprender a separar e a dar valor, aqui dentro da cooperativa. [...] Muda muito. A gente se transforma na cooperativa.

Em relação à forma como a CAELF faz para repassar o conhecimento e a experiência própria com as outras cooperativas, a cooperada destaca que esse contato se dá: “por *e-mail* e nas conversas. Tem até cooperativas do interior que vem pra aqui visitar a gente, conversar com a gente para saber como a gente está lidando com certos problemas ou certos materiais. Há muita troca de informação”. E também observa que tem aprendido interagindo com as parceiras da rede, exemplificando:

[...] num certo momento aqui no passado a gente tinha problemas com um e outro cooperado e com a gente mesmo. Aí a gente conversando com outras cooperativas, com o pessoal de lá fora, a gente viu que não estávamos sozinhos. Tinham outras passando pelos mesmos problemas, pela mesma situação. Aí uma conversando com a outra já vem na mente uma ideia de como resolver.

A entrevistada lembra que antes, quando necessitava aprender algo novo, recorria a PANGEA, mas, agora, estão menos dependentes da ONG e pondera:

Antes a gente recorria para o PANGEA, mas agora a gente cortou um pouco o vínculo com a ONG. A gente vai buscar, tem a internet que ajuda muito. Tem a prefeitura que nos dá suporte, nos ajuda também e o PANGEA que não deixa de estar por perto e o Movimento Nacional também.

Observa-se que, mesmo não sendo dependente da ONG, a CAELF conta com o apoio da PANGEA. Além disso, verifica-se que na busca pelos novos conhecimentos a cooperativa não cita a procura pelas outras participantes da Rede Catabahia.

No que se refere às mudanças no acesso às informações ao longo do tempo, a cooperada avalia que antes estas trocas ocorriam de maneira mais intensa. A vice-presidente da CAELF destaca que as mudanças também ocorreram na oferta dos cursos de capacitação para os cooperados da Rede Catabahia:

Antes eram mais intensas. Tenho sentido falta, até mesmo porque, na cooperativa aqui, muita gente veio trabalhar não porque era catador, mas por falta de oportunidade lá fora. Estes cursos de capacitação ajudam muito. E muita gente chegou aqui sem saber nada de catação de reciclagem. Então, ajudaria muito se voltasse a ter como era antes. Tanto a capacitação como a interação com as outras. Porque a gente vai evoluindo a cada minuto. A gente, os catadores aqui, poderiam aprender muito com estes cursos e estas reuniões e a gente se desenvolver muito melhor.

Verifica-se que para a CAELF, de acordo com a cooperada, a interação com as outras participantes da rede, nos cursos de capacitação e nas reuniões, auxilia na aprendizagem e no desenvolvimento da cooperativa. Além disso, ajuda na adaptação dos novos cooperados e na ambientação com a forma de trabalho cooperativo e a aprender questões operacionais de uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis.



Quanto aos benefícios percebidos pela aprendizagem como participantes da rede, a entrevistada foi questionada em relação aos benefícios gerados e a influência desta aprendizagem nos resultados da CAELF.

A cooperada ressalta que a aprendizagem na rede tem possibilitado a participação de projetos nos quais tem acesso a recursos para investir na infraestrutura da cooperativa e na aquisição de equipamentos:

A gente participando da rede tem mais oportunidade de entrar em projetos federais, que ajudam na aquisição de equipamentos, como empilhadeiras, caminhões. Estes foram através da rede Catabahia. A gente participou do projeto e fomos contemplados com os valores para a construção do nosso novo galpão. A prefeitura cedeu o espaço [...]. Através dos projetos, os primeiros foram através do PANGEA.

Verifica-se que, para a CAELF, o maior aprendizado tem sido o conhecimento de como participar dos projetos e como ter acesso a estes recursos, pois, com estes recursos e equipamentos, a cooperativa tem conseguido desempenhar seus processos de maneira mais eficaz e alcançar melhores resultados.

A entrevistada também avalia a influência da rede nos resultados alcançados, além da aprendizagem e do acesso a recursos, ela pondera que a Rede Catabahia proporciona maior visibilidade da rede. A vice-presidente observa:

Acho que sim, melhorou sim, porque a rede não oferece só a oportunidade para participar de projetos. A rede também é uma forma de propaganda da cooperativa, porque onde a rede Catabahia está, ela tem que informar quantas cooperativas fazem parte da rede no Estado da Bahia e qual o nome destas cooperativas. Isso é divulgação também, e com isso a gente vai conseguindo mais recursos. Porque as empresas que estão ligadas a rede vão nos ver. A gente não está mais escondido nem passando despercebido.

Entre as parcerias estão empresas, mercados, farmácias e está sendo iniciando as coletas nos condomínios. Além disso, muitas empresas e moradores vão até a CAELF levar o seu lixo reciclável. A vice-presidente avalia que estes pequenos volumes, quando se juntam, fazem a diferença no montante do material processado. E a coleta seletiva no município de Lauro de Freitas ainda não está acontecendo devido à ausência dos ecopontos.

Com base na entrevista realizada com a vice-presidente da cooperativa, documentos analisados e observação realizada durante as entrevistas na CAELF, os principais resultados levantados sobre a cooperativa foram resumidos no quadro 18.

**Quadro 18:** Resumo dos resultados – CAELF

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
<b>Descrição da Cooperativa</b>	Nome	Cooperativa de Catadores e Agentes Ecológicos de Lauro de Freitas
	Localização	Lauro de Freitas
	Número de Cooperados	42 cooperados
	Número de Funcionários	Não possui funcionários
	Fundação	2006
	Ingresso na Rede Catabahia	2006
<b>Estratégias de Aprendizagem</b>	Colaboração	- Receptivo e Transparente para compartilhar o conhecimento com as outras participantes da rede.
<b>Tipos de Conhecimento</b>	Tácito	- Experiência dos catadores que já trabalhavam que catavam no lixão de Lauro de Freitas.
	Explícito	- Cursos de capacitação promovidos pela PANGEA.
<b>Benefícios da aprendizagem</b>	Processos operacionais	- Melhoria nos processos através dos equipamentos adquiridos.
	Economia	- Aquisição de equipamentos - Captação de recursos.
	Acesso a soluções	- Seleção de melhores compradores; - Análise de preços dos compradores.
	Capacitação	- Cursos de capacitação sobre triagem, tipos de materiais, compactação de materiais; - Atividades operacionais.
	Outros	- Maior visibilidade da cooperativa.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

Após a descrição das subunidades de análise, que foram as 9 (nove) cooperativas participantes da Rede Catabahia, foi realizada a análise comparativa baseada nas categorias e nos elementos de análise estabelecidos na metodologia. Neste item também são observados as diferenças e semelhanças entre as cooperativas analisadas, relacionando-as, quando possível, com a base teórica já apresentada. Inicialmente foi realizada a caracterização da rede de acordo com a tipologia de redes apresentada por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007). Após a caracterização da rede, foi realizada a comparação entre as respostas relacionadas às estratégias de aprendizagem adotadas pelas cooperativas (LARSSON *et al.*, 1998); tipos de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997); e, benefícios gerados a partir da aprendizagem na rede.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE CATABAHIA E MOTIVAÇÕES PARA INGRESSO NA REDE

A partir do levantamento das informações sobre a Rede de Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis, Catabahia, esta foi caracterizada em relação à direcionalidade, localização, formalização e relações de poder como descreve Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007).

As cooperativas podem ser classificadas como Empreendimentos Econômicos Solidários, já as redes solidárias são classificadas como as que unem empreendimentos que atuam segundo os princípios da economia solidária. Assim, uma rede de empreendimentos econômicos solidários atinge os princípios da economia solidária e está caracterizada numa configuração de rede organizacional horizontal (TIRADO-SOTO, 2011). Dessa forma, observa-se em relação à direcionalidade, a Rede Catabahia, pode ser classificada como uma rede horizontal, pois trata-se de um arranjo formado por organizações semelhantes que se relacionam para alcançar objetivos coletivos (BAUM; INGRAM, 2002). A rede analisada é formada por cooperativas de catadores de materiais recicláveis que buscam a inserção econômica e social do catador, assim como também impulsionam o reconhecimento da reciclagem como uma atividade que permite dar uma destinação adequada aos materiais recicláveis, procurando a eficiência desses

empreendimentos e gerando emprego e renda para os trabalhadores da cooperativa. Destaca-se também que além das relações horizontais entre as cooperativas que são estabelecidas na rede, existem outros atores que afetam o seu funcionamento, como a PANGEA, que coordena a rede, prefeituras municipais, órgãos financiadores, como a FUNASA, entre outros.

A seguir o quadro 19 apresenta o resumo das características das cooperativas membros da Rede Catabahia que participaram deste estudo.

**Quadro 19:** Resumo das características das cooperativas da Rede Catabahia

CATEGORIAS	COOBASF	RECICLA JACOBINA	CORAL	COOPERJE	RECICLA CONQUISTA	ITAIRÓ	CAEC	COOPERBRAVA	CAELF
<b>Nome</b>	Cooperativa dos Badameiros de Feira de Santana	Cooperativa de Catadores Recicla Jacobina	Cooperativa de Catadores e Recicladores de Alagoinhas	Cooperativa de Catadores Recicla Jequié	Cooperativa Recicla Conquista	Cooperativa de Catadores Itairó	Cooperativa de Agentes Ecológicos de Canabrava	Cooperativa dos Recicladores da Unidade de Canabrava	Cooperativa de Catadores e Agentes Ecológicos de Lauro de Freitas
<b>Localização</b>	Feira de Santana	Jacobina	Alagoinhas	Jequié	Vitória da Conquista	Itapetinga Itororó	Salvador	Salvador	Lauro de Freitas
<b>Número de Cooperados</b>	39 cooperados	30 cooperados	21 cooperados	55 cooperados	60 cooperados	38 cooperados	105 cooperados	52 cooperados	42 cooperados
<b>Ano de Fundação</b>	2003	2013	2006	2005	2005	2006	2003	2003	2006
<b>Ingresso na Rede Catabahia</b>	2004	2013	2006	2005	2005	2006	2003	2003	2006

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Observa-se que, em relação ao número de cooperados, dentro das cooperativas este número varia entre 21 e 105 cooperados. Com relação ao ano de fundação, 8 cooperativas iniciaram suas atividades entre os anos de 2003 e 2006, com exceção da Recicla Jacobina, formada em 2013. Já a Rede Catabahia foi formada em 2003.

Quanto à localização, verifica-se que as cooperadas da Rede Catabahia estão presentes em dez municípios da Bahia, sendo eles: Vitória da Conquista, Itapetinga, Itororó e Jequié, no Sudoeste do Estado; Salvador, Feira de Santana, Alagoinhas, Lauro de Freitas e Mata de São João, na região Metropolitana; e, Jacobina, na região Centro-Norte. Assim, a Rede Catabahia pode ser classificada como dispersa geograficamente, pois abrange diversas regiões do Estado da Bahia.

Entretanto, considerando a formação de pólos, um no Sudoeste do Estado e outro na região Metropolitana, verifica-se que formam aglomerados. Tais aglomerados subdividem a Rede Catabahia em duas subredes: a) Catabahia Metropolitana, formada pelas cooperativas de Salvador, Feira de Santana, Alagoinhas, Mata de São João, Lauro de Freitas e Jacobina; e b) Catabahia Sudoeste, formada pelas cooperativas de Vitória da Conquista, Jequié, Itapetinga e Itororó.

De acordo com Tirado-Soto (2011) observa-se que um aspecto relevante para a atuação em rede é a proximidade geográfica, pois quanto maior a distância entre as cooperativas, menor será a possibilidade de vendas conjuntas, devido aos custos de transporte. Da mesma forma, a comunicação torna-se difícil pela falta de contato próximo. A autora destaca que essa realidade pode ser verificada em experiências de redes muito abrangentes geograficamente.

No caso da Rede Catabahia, por exemplo, devido à extensão do Estado, uma venda em rede seria mais viável entre as cooperativas próximas, devido aos custos logísticos. Além disso, nas entrevistas e nas observações fica evidente uma maior interação entre as cooperativas com maior proximidade geográfica, o que gerou duas sub-redes, como citado anteriormente. Inclusive foi verificado que, quando necessita treinar ou capacitar os grupos de cooperados, são realizados em duas etapas, uma em Vitória da Conquista, compreendendo as cooperativas do Sudoeste do Estado e outra em Salvador, abrangendo as demais cooperativas.

Em relação à formalização, a Rede Catabahia não possui uma base contratual, ou seja, as cooperativas que integram a rede recebem orientações e apoio para a formação e manutenção das cooperativas sem uma formalização

contratual. O Coordenador da Rede e representante da ONG ponderou que do ponto de vista formal a rede ainda não existe. Considerou que ela é uma rede informal, o que não descaracteriza suas ações, tendo como princípio a troca de informações entre as cooperativas.

Um outro elemento que os autores Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) utilizam, quando da classificação das redes, é o poder. Segundo os autores nas redes não-orbitais cada integrante possui a mesma capacidade para a tomada de decisão. Neste sentido, observa-se que a Rede Catabahia classifica-se como uma rede de poder não orbital, pois as cooperativas possuem autonomia no poder de decisão.

O representante da PANGEA observa que a rede não atua no âmbito interno da cooperativa, possuindo uma função institucional de promover as políticas públicas para as cooperativas como um todo. A Cooperativa Recicla Jacobina salienta que a rede não interfere nas decisões, mas sim auxilia na formação da cooperativa, dá apoio técnico e estimula a troca de informações entre elas. A presidente da Cooperativa CORAL observa que em algumas cooperativas, os cooperados permitem que os técnicos do PANGEA que os auxiliam tenham poder de decisão, o que a entrevistada considera como negativo para o fortalecimento das relações entre as cooperativas. As demais cooperativas participantes deste estudo também alegam possuir autonomia na tomada de decisões, com exceção da CAEC, na qual a presidente declarou que em momentos de crise, recorre a ONG, especificamente aos técnicos, para auxiliá-la na tomada de decisões. Para a presidente da COOPERJE, na fase inicial da cooperativa tinham maior dependência dos técnicos da ONG, mas, atualmente, possui a autonomia para decidir.

Tirado-Soto (2011) ressalta que em decorrências das deficiências na educação formal dos catadores, estas organizações, ao serem iniciadas, dependem mais da consciência social dos técnicos apoiadores. É salutar que a capacitação e apoio técnico preencham as dificuldades dos dirigentes para a tomada de decisões. Sendo que, ao passo que o técnico é menos requisitado, mais se concretiza o poder de decisão na rede, por parte dos catadores.

Entre os princípios do cooperativismo pode-se destacar a gestão democrática, a autonomia e a independência. O primeiro princípio estabelece que as cooperativas são organizações democráticas, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisão. Já o segundo princípio

ressalta que tais organizações são autônomas, livres e controladas pelos seus membros. Assim, verifica-se que a autonomia na tomada de decisão é intrínseco à forma de associação cooperativa e, por consequência, própria da rede de cooperativas.

Entretanto, entre as fragilidades das cooperativas de catadores destacadas por Stroh e Santos (2007) encontram-se as dificuldades da autonomia gestonária, mantendo as cooperativas dependentes ou tuteladas às entidades externas de apoio.

Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) ponderam que as redes criam incentivos para aprendizagem e disseminação da informação, o que possibilita a transformação das ideias em ações rapidamente. O quadro 20 resume as características da Rede Catabahia baseada na tipologia proposta por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007), incluindo-se o impacto dos indicadores na aprendizagem a partir dos resultados da rede estudada.

**Quadro 20:** Características da Rede Catabahia

<b>Indicadores</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Impacto na Aprendizagem</b>
<b>Direcionalidade</b>	- Rede Horizontal: formada por organizações semelhantes que se relacionam para alcançar objetivos coletivos.	- Trocas de conhecimento em busca do alcance de um objetivo comum.
<b>Localização</b>	- Rede dispersa geograficamente em 10 municípios da Bahia; - Aglomerados que formam duas sub-redes: Catabahia Sudoeste e Catabahia Metropolitana.	- Quanto maior a proximidade geográfica, maior a interação entre as parceiras.
<b>Formalização</b>	- Rede de base não contratual	- Não contratual: intenção espontânea nas trocas entre as parceiras.
<b>Poder</b>	- Não orbital: as cooperativas possuem autonomia na tomada de decisão.	- Orbital: direcionamentos quanto à busca de novos conhecimento - Não Orbital: maior autonomia na busca de novos conhecimentos.

Fonte: Adaptado de Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007), de acordo com os dados da pesquisa

Com relação à motivação que levou as cooperativas estudadas a buscar ingressar na Rede Catabahia, observa-se que todas elas contaram com o apoio da ONG como articuladora no processo de formação, com execução da COOPERBRAVA,



que inicialmente foi incubada pela Prefeitura Municipal de Salvador e solicitou o apoio da PANGEA.

Entre os principais motivos que levaram as cooperativas estudadas a participar da Rede Catabahia destacam-se o auxílio para a formalização da cooperativa, a facilidade para aquisição de equipamentos, a oportunidade de realizar cursos de capacitação e treinamento, o apoio e assistência técnica, a possibilidade de participação em programas e projetos específicos e financiamento de projetos.

No quadro 21 encontram-se, de forma resumida, os motivos e a fase de ingresso das cooperativas na Rede Catabahia.

**Quadro 21:** Motivação e Fase de Ingresso das Cooperativas na Rede Catabahia

COOPERATIVAS	MOTIVAÇÃO	INGRESSO NA REDE
<b>COOBASF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilidade de aquisição de equipamentos;</li> <li>✓ Participação de cursos de capacitação e treinamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Período de formalização da cooperativa.</li> </ul>
<b>RECICLA JACOBINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formalização da cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Período de formalização da cooperativa.</li> </ul>
<b>CORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoio e assistência técnica para a formalização da cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Período de formalização da cooperativa.</li> </ul>
<b>COOPERJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formação da cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Período de formalização da cooperativa.</li> </ul>
<b>RECICLA CONQUISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessidade de formalização da cooperativa;</li> <li>✓ Auxílio na formação da cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Período de formalização da cooperativa.</li> </ul>
<b>ITAIRÓ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A própria formação da cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Período de formalização da cooperativa.</li> </ul>
<b>CAEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participação de cursos de capacitação e treinamento.</li> <li>✓ Aquisição de equipamentos, maquinários e caminhões;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Primeira cooperativa que deu origem a rede.</li> </ul>
<b>COOPERBRAVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Benefícios dos programas para o catador;</li> <li>✓ Participação em projetos;</li> <li>✓ Aquisição de maquinários, equipamentos e caminhões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formalizada através do apoio da prefeitura municipal e em seguida solicitou o apoio da ONG.</li> </ul>
<b>CAELF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formação da CAEC Lauro de Freitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Período de formalização da unidade da CAEC Lauro de Freitas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

No que se refere aos motivos para participar da rede, destaca-se o fator da formalização da cooperativa, como pode ser visto no estudo de Bastos e Araujo (2014) no qual os autores, ao analisarem a Cooperativa Recicla Paranaíba – COOREPA, ressaltaram que pelo fato de estarem formalizados em uma cooperativa de reciclagem, o grupo de catadores passou a ser apoiado pela prefeitura, alcançou a possibilidade de repasses financeiros, teve acompanhamento das suas atividades, suporte administrativo, supervisão e orientação, além do apoio e doações de entidades como o Banco do Brasil, destacando assim o incremento dos benefícios para os grupos de catadores através da formalização por meio das cooperativas.

Quando da análise sobre os motivos para o ingresso das cooperativas na rede, como observado no quesito anterior, sobre a motivação, as cooperativas foram formadas no interior da Rede Catabahia, com o apoio da PANGEA. Provan e Kenis (2008) ressaltam que a formação de redes pode ocorrer de maneira autoiniciada, pelos próprios membros das empresas (cooperativas), ou pode ser encomendada ou contratada. No caso da Rede Catabahia, a rede não foi uma iniciativa dos catadores ou cooperados, mas sim da PANGEA (ONG), com a finalidade de oferecer apoio ao grupo de catadores a partir do fechamento dos lixões. Além disso, verifica-se no quadro 21 que a aprendizagem não é citada pelos pesquisados como um fator motivacional para a participação da rede.

Tirado-Soto (2011) observa que ao tratar de cooperativas de catadores de material reciclável, quase sempre, a ideia de atuação em rede é uma proposta das entidades de apoio. Embora essas propostas sejam uma boa maneira de iniciar uma rede, o desafio encontrado é o da prática da gestão democrática, pois por serem “redes induzidas” é mais difícil o comprometimento com a gestão.

O entrevistado da ONG destacou que não há critérios de convite ou seleção dos grupos de catadores que, potencialmente, farão parte da rede. Observa-se que no momento em que os catadores são organizados em cooperativas e as mesmas são formalizadas, automaticamente, estas passam a ser integrantes da rede. A representante do Movimento dos Catadores e também cooperada da COOPERBRAVA confirma que ao aceitar o apoio da ONG, a cooperativa passa a fazer parte da Rede catabahia.

Tirado-Soto (2011) acrescenta que redes iniciadas a partir de processos de indução, geralmente, precisam de um tempo maior para tornarem-se orgânicas e coesas, ou seja, do processo de “grupalização”. O entrevistado da PANGEA

destaca que no caso da Rede Catabahia esta socialização ocorre de forma mais regionalizada, pois todas as cooperativas que entraram no processo para a formalização tiveram indicação de alguma cooperativa. As próprias cooperativas fizeram este processo de socialização dentro da sua microrregião.

Destaca-se que, neste momento, a Rede Catabahia passa por uma fase de expansão da rede, na qual serão formadas e integradas a ela mais 27 cooperativas. As novas cooperativas que farão parte da rede foram identificadas tanto a partir de informações do movimento nacional de catadores, assim como por meio de trabalhos de pesquisa do PANGEA que identificam estes grupos, ou a partir de demandas espontâneas feitas por grupos de catadores a PANGEA.

## 5.2 ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

A aprendizagem interorganizacional acontece por meio da transferência de conhecimento entre organizações ou na criação de novos conhecimentos a partir da interação entre elas, entendida a partir da articulação entre a transparência e a receptividade entre as organizações (LARSSON et al., 1998).

Larsson et al. (1998) desenvolveram um modelo para compreender como a aprendizagem coletiva é desenvolvida em redes e de que forma os resultados são distribuídos entre os parceiros, identificando cinco estratégias de aprendizagem: 1) colaboração, 2) competição, 3) compromisso, 4) evitação e 5) acomodação.

O levantamento de informações sobre as estratégias de aprendizagem adotadas pelas cooperativas da Rede Catabahia considerou a transparência, entendida como a colaboração na disponibilização de conhecimento para as parceiras da rede, e a receptividade, que o grau em que a cooperativa pode acessar recursos da rede. Para isso, foi questionado e observado o acesso, a disponibilização e as mudanças no compartilhamento de informações ao longo do tempo e o tipo de informações trocadas dentro da rede.

Quanto ao compartilhamento de informações, entre as cooperativas participantes da rede, os dados levantados são resumidos no quadro 22 apresentado a continuação.

**Quadro 22:** Informações Compartilhadas e Acessadas pelas Cooperativas na Rede Catabahia

COOPERATIVAS	INFORMAÇÃO COMPARTILHADA	INFORMAÇÃO ACESSADA
<b>COOBASF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alterações na Legislação;</li> <li>✓ Regimento Interno;</li> <li>✓ Estatuto;</li> <li>✓ Maior compartilhamento com a CAEC e a CORAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alterações na Legislação;</li> <li>✓ Regimento Interno;</li> <li>✓ Documentos;</li> <li>✓ Tomada de preços;</li> <li>✓ Compradores;</li> <li>✓ Percepção das parceiras sobre mudanças nos estatutos;</li> <li>✓ Acessa maior as informações da CAEC e CORAL.</li> </ul>
<b>RECICLA JACOBINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compradores: contatos, preço e confiabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compradores: contatos, preço e confiabilidade.</li> <li>✓ Maior contato com as cooperativas do Sudoeste e com a CAEC.</li> </ul>
<b>CORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formação de cooperativas;</li> <li>✓ Vendas: compradores e preços;</li> <li>✓ Situação financeira da cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compradores: plástico e papelão;</li> <li>✓ Como as outras cooperativas estão resolvendo seus problemas;</li> <li>✓ Maior interação com a COOBASF e COOPERJE.</li> </ul>
<b>COOPERJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Venda de material;</li> <li>✓ Parceiras que mais procuram: Recicla Conquista e ITAIRÓ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Forma de funcionamento e vendas;</li> <li>✓ Busca de informações da Recicla Conquista e ITAIRÓ.</li> </ul>
<b>RECICLA CONQUISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço de materiais;</li> <li>✓ Compradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço de materiais;</li> <li>✓ Compradores;</li> <li>✓ Clareza nas informações acessadas;</li> <li>✓ Maior interação com a Recicla Jacobina, ITAIRÓ e COOPERJE.</li> </ul>
<b>ITAIRÓ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouca interação com as outras participantes da rede;</li> <li>✓ Contato mais restrito com a Recicla Conquista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Práticas realizadas pelas parceiras.</li> </ul>
<b>CAEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Forma de trabalho;</li> <li>✓ Controle financeiro;</li> <li>✓ Gestão;</li> <li>✓ Compradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Repassa mais informações do que acessa.</li> </ul>
<b>COOPERBRAVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nem toda informações é compartilhada;</li> <li>✓ Novos projetos;</li> <li>✓ Captação de recursos;</li> <li>✓ Legislação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço de material;</li> <li>✓ Compradores;</li> <li>✓ A busca de informações ocorre nas mais próximas geograficamente: CAEC e CAELF.</li> </ul>
<b>CAELF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço de material;</li> <li>✓ Compradores para cada tipo de material;</li> <li>✓ Prazos de pagamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compradores para cada tipo de material;</li> <li>✓ Prazos de pagamento.</li> <li>✓ Maior contato com a CAEC e COOPERBRAVA.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Observa-se que a maior parte das informações trocadas entre as cooperativas que integram a Rede Catabahia são relacionadas à venda de material, principalmente informações ao respeito de compradores e preços. Outras informações acessadas pelas cooperativas são relativas à legislação e finanças. Somente a entrevistada da cooperativa CORAL destacou que procura acessar informações que lhe permitam encontrar soluções aos problemas enfrentados, na entrevista ela ponderou que tem aprendido com a interação que acontece entre as cooperativas, principalmente no que diz respeito a diferentes soluções para problemas comuns as cooperativas da rede.

Verifica-se que existe maior compartilhamento e acesso às informações entre as cooperativas que estão localizadas geograficamente mais próximas, o que confirma a formação de sub-redes, apesar da Rede Catabahia ser localizada em diversos municípios do Estado da Bahia.

Quanto à troca de informações entre as cooperativas estudadas, todas avaliaram que o momento de maior interação ocorre nos encontros do Movimento dos Catadores, ocasião em que as participantes da rede têm a oportunidade de estar juntas. A presidente da COOBASF destaca a necessidade de criar mais oportunidades para que aconteçam esses encontros entre as cooperativas da rede, observando que se esse tipo de reuniões é reduzida, a interação entre elas também será reduzida. Da mesma forma, a CORAL, a COOPERJE e a CAELF lamentam que atualmente não aconteçam mais encontros ou reuniões com as demais cooperativas da Rede Catabahia. A vice-presidente da CAEF acrescenta que a busca por oportunidades para realizar essas integrações deve ser iniciativa das cooperativas que integram a rede e não da PANGEA, que é quem a coordena. Dessa forma, verifica-se que as reuniões entre as cooperativas da Rede Catabahia podem ser consideradas plataformas de aprendizagem, pois ao propiciam às cooperativas acesso ao conhecimento que as demais parceiras detém (INKPEN, 2000).

O entrevistado da PANGEA avalia que hoje as cooperativas possuem uma maior compreensão da importância das reuniões entre elas. O entrevistado acrescenta que no início do processo da formação da rede acontecia um número maior de reuniões, entretanto, as cooperativas participavam apenas como mais uma atividade do projeto. Dessa forma, anteriormente havia mais interação, mas era

menor o entendimento da sua importância. Atualmente, apesar de compreenderem a importância desta interação, ocorrem reuniões com menor frequência.

Em relação à mudança no acesso e disponibilização de informações ao longo do tempo, a COOBASF, a CAEC e a ITAIRÓ avaliam que o acesso e a disponibilização da informação têm melhorado bastante com a passar do tempo. Já a CORAL, a COOPERJE, COOPERBRAVA e CAELF consideram que a interação era maior no período de início da formação da rede. A Recicla Conquista não percebeu estas mudanças e a Recicla Jacobina, por possuir pouco tempo na rede, não avaliou tais mudanças.

Quanto à transparência das cooperativas ao disponibilizarem informações para a rede, a COOBASF, a ITAIRÓ e a Recicla Conquista destacam a clareza nas informações disponibilizadas e o pronto atendimento das parceiras quando tem sido requisitada. Já a Recicla Jacobina, avalia que, na maioria dos casos tem conseguido acessar as informações que procura, com exceção de um caso específico sobre a prestação de serviços da CORAL. O técnico da COOPERBRAVA avalia que as informações ficam truncadas, não sendo tão facilmente disponibilizada, cabendo a cada cooperativa a busca pelo conhecimento que necessita.

No que se refere à transparência e receptividade das cooperativas da Rede Catabahia, o entrevistado da ONG que coordena a rede, avalia que as cooperativas são bastante receptivas, destacando que as mesmas estão muito abertas para as mudanças ou direcionamentos que o corpo técnico identifica ou deseja para melhorar a execução das atividades de cada cooperativa. Em relação ao repasse de conhecimento, as cooperativas da rede que estão formadas há mais tempo acabam tornando-se um polo de difusão do conhecimento para as cooperativas que estão ingressando.

Verifica-se que as cooperativas participantes da Rede Catabahia possuem comportamentos diferentes quanto à transparência e receptividade na rede e, consequentemente, diferentes estratégias de aprendizagem interorganizacional.

O quadro 23 resume as estratégias de aprendizagem interorganizacional observadas nas cooperativas que participaram deste estudo, conforme tipologia proposta por Larsson et al. (1998).

**Quadro 23:** Estratégias de Aprendizagem Interorganizacional identificadas nas Cooperativas da Rede Catabahia

COOPERATIVAS	ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL	RESULTADOS OBSERVADOS
COOBASF	Compromisso	✓ Receptividade de alta a moderada na aquisição do conhecimento.
	Acomodação	✓ Transparência para compartilhar o conhecimento com demais participantes da rede.
RECICLA JACOBINA	Colaboração	✓ Receptividade na busca e aquisição de conhecimento da rede; ✓ Transparência no compartilhamento do conhecimento.
CORAL	Colaboração	✓ Receptividade na busca e aquisição de conhecimento com as parceiras da rede; ✓ Transparência no compartilhamento do conhecimento na rede.
	Compromisso	✓ Receptividade moderada.
COOPERJE	Colaboração	✓ Receptividade na busca e aquisição de conhecimento com as parceiras da rede; ✓ Transparência no compartilhamento do conhecimento na rede.
	Compromisso	✓ Receptividade moderada.
RECICLA CONQUISTA	Compromisso	✓ Receptividade e transparência moderada na aquisição e transmissão de conhecimento, se restringindo a informações sobre vendas.
ITAIRO	Colaboração	✓ Transparência no compartilhamento do conhecimento com as cooperativas da rede.
	Compromisso	✓ Receptividade moderada na aquisição do conhecimento da rede.
CAEC	Acomodação	✓ Transparência para compartilhar o conhecimento com as demais cooperativas da rede; ✓ Pouco receptivo para absorver o conhecimento da rede.
COOPERBRAVA	Compromisso	✓ Transparência moderada na transmissão do conhecimento com as parceiras.
	Acomodação	✓ Pouco receptivo para receber informações das demais cooperativas.

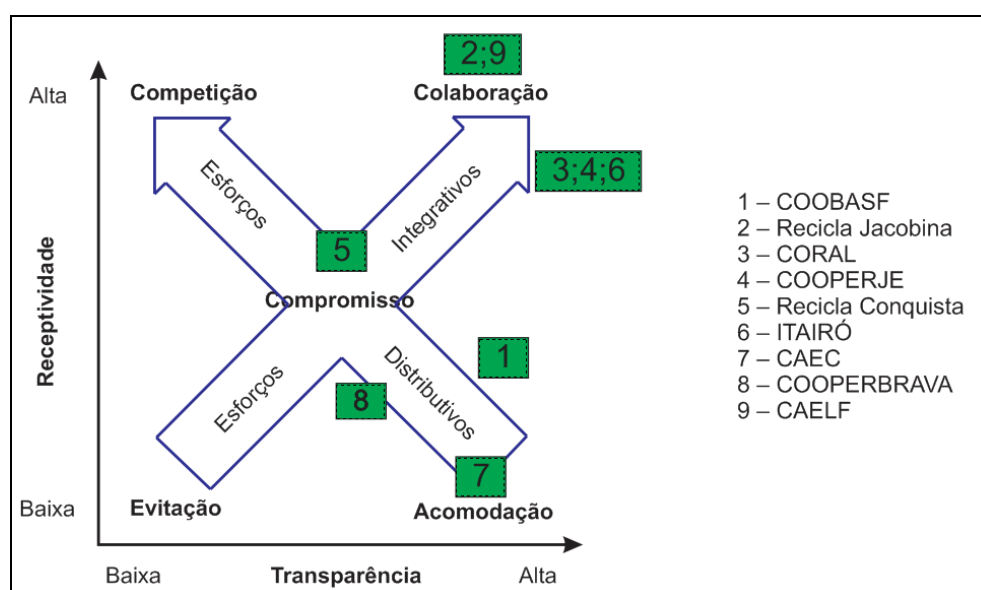
<b>CAELF</b>	Colaboração	✓ Receptividade na busca e aquisição de conhecimento da rede; ✓ Transparência no compartilhamento do conhecimento.
--------------	-------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Observa-se que a maioria das cooperativas estudadas não adota apenas uma estratégia de aprendizagem interorganizacional, posicionando-se entre mais de uma estratégia.

Dessa forma, com base nas informações do quadro 23, buscou-se representar as estratégias adotadas, como pode ser observado na figura 8.

**Figura 8:** Estratégias de Aprendizagem Interorganizacional adotadas pelas cooperativas da Rede Catabahia



Fonte: Larsson et al. (1998), de acordo com dados da pesquisa

Observa-se que as estratégias de aprendizagem adotadas pelas cooperativas da Rede Catabahia foram: acomodação (CAEC), compromisso (Recicla Conquista), colaboração (Recicla Jacobina e CAELF), entre a colaboração e o compromisso (CORAL, COOPERJE e ITAIRO) e compromisso e acomodação (COOBASF e COOPERBRAVA).

Ao analisar a figura 8, também pode-se observar a formação de dois grupos na matriz. O primeiro, concentrado entre o compromisso e a colaboração, formado pela Recicla Jacobina, CORAL, COOPERJE, Recicla Conquista, ITAIRO e CAELF.



E, o segundo, com a estratégia de aprendizagem voltada para a acomodação, formada pelas COOBASF, CAEC e COOPERBRAVA. A partir da verificação da formação destes dois grupos, cabe o questionamento de qual o melhor posicionamento quando a estratégia de aprendizagem adotada pelas cooperativas da Rede Catabahia. Verifica-se que o grupo que se posiciona entre o compromisso e a colaboração, possui uma transparência de moderada a alta, bem como uma receptividade também de moderada a alta, ou seja, tanto disponibiliza quanto acessa informações da rede. Já o segundo grupo de cooperativas, possui uma transparência também de moderada a alta, entretanto, uma receptividade de moderada a baixa, ou seja, estas cooperativas disponibilizam suas informações na rede, mas pouco absorvem dela. Assim, o grupo que se posiciona entre o compromisso e a colaboração melhor consegue absorver o conhecimento que circula na Rede Catabahia.

Pode-se verificar que há uma assimetria entre a transparência e a receptividade de transferência de conhecimento entre as cooperativas da Rede Catabahia, ou seja, umas possuem maior transparência e menos receptividade que outras ou vice-versa, ou ainda, receptividade e/ou transparência moderada. Larsson *et al.* (1998) ponderam que, na aprendizagem interorganizacional que ocorre através da transferência de conhecimento, a alta transferência de conhecimento ocorre nas situações em que organização possui alta transparência e a outra elevada receptividade. Caso uma organização tenha transparência elevada e a receptividade da outra é apenas moderada a transferência é limitada à quantidade de conhecimento que a outra é capaz de absorver. Os autores citados anteriormente, acrescentam que, caso a transferência do conhecimento seja moderadamente transparente e uma organização altamente receptiva é limitada à quantidade moderada de conhecimento que é divulgado.

Dessa forma, observa-se que as cooperativas que possuem a receptividade de moderada à baixa, adotam as estratégias de compromisso e acomodação. Já as que possuem a receptividade alta, tendem à estratégia de colaboração. Verificou-se, ainda, que entre as cooperativas estudadas o nível de transparência vai de moderada à elevada.

Além disso, verifica-se que as estratégias de aprendizagem adotadas pelas cooperativas estudadas estão direcionadas para os esforços integrativos, como descrito por Larsson *et al.* (1998) com os esforços voltados para o coletivo,

alternando da evitação até ao máximo de colaboração. Dessa forma, o autor pondera que a maximização da aprendizagem volta-se para o máximo da receptividade e da transparência.

Ao analisar duas redes interorganizacionais horizontais Estivalet (2007) identificou uma voltada para esforços integrativos e outra para esforços distributivos. Na primeira, os resultados mostraram que a rede que não possui a presença de um coordenador externo, estava voltada para os esforços distributivos, tendo como estratégia predominante de aprendizagem a competição. Já o resultado da segunda rede demonstrou uma tendência para estratégias voltadas à colaboração, assim como aconteceu no caso da Rede Catabahia, objeto deste estudo.

Neste sentido, a presidente da CORAL ressalta a importância da aprendizagem coletiva e destaca que a partir da interação entre as cooperativas, deixou de pensar no trabalho individual para focalizar os esforços na aprendizagem coletiva. Ao avaliar a aprendizagem coletiva, Estivalet, Pedrozo e Begnis (2008) destacam as estratégias de aprendizagem interorganizacional utilizadas pelas organizações em redes horizontais como primordial para alcançar o sucesso ou fracasso das relações interorganizacionais.

### 5.3 TIPOS DE CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a aprendizagem é um processo de criação e transformação do conhecimento e resulta da interação constante entre o conhecimento tácito e explícito. Sendo que, o conhecimento tácito é resultado das experiências individuais; e já o conhecimento explícito é formalizado através de documentos e relatórios.

No tocante aos tipos de conhecimentos que são produzidos e repassados entre os membros da Rede Catabahia, os entrevistados foram questionados quanto à forma em que aprendem seus diferentes processos, e como é realizada a busca e repasse do conhecimento e, por fim, como se buscam novos conhecimentos.

Com relação à forma de aprendizagem dos processos, observa-se que como todas as cooperativas foram formadas a partir de grupo de catadores que já trabalhavam com a coleta e venda de material reciclável provenientes de lixões, estes já possuíam um conhecimento tácito, vindo da experiência que detinham. Além disso, em todas as unidades analisadas também foram ressaltados os

conhecimentos adquiridos por meio dos cursos de capacitação ofertados pela ONG que coordena a rede.

A presidente da COOBASF e a COOPERBRAVA destacaram que a experiência dos catadores mais antigos na cooperativa, é dizer a experiência anterior em lixões, são repassadas para os cooperados recém-chegados. Macêdo, Barros e Cândido (2011) ressaltam que as organizações que favorecem a troca de conhecimentos, informações e experiências são mais propícias a estabelecer a diferenciação em produtos e processos, sendo que a pesquisa e a cooperação interorganizacional e intersetorial favorecem o desenvolvimento de organizações de sucesso.

A cooperativa CORAL e a ITAIRÓ, além da experiência dos catadores, ressaltaram a experiência dos técnicos na formação do conhecimento que eles detém. E, em relação aos cursos de capacitação, a COOBASF ponderou que as atividades foram relacionadas a noções de cidadania, direitos e deveres constitucionais, gestão de cooperativas e técnicas específicas.

Entretanto, cooperativas como a Recicla Conquista, CAEC e COOBASF observaram a descontinuidade dos cursos de capacitação realizados pela PANGEA, e afirmaram que estes cursos poderiam ser realizados de forma contínua, em decorrência da rotatividade dos cooperados. A entrevistada da COOPERJE destacou a possibilidade de realização de outros cursos de capacitação devido à necessidade do desenvolvimento contínuo de habilidades e técnicas por parte dos cooperados.

A troca de conhecimento entre as cooperativas acontece principalmente, por meio das reuniões do Movimento dos Catadores, como citado anteriormente. Além desta forma, as cooperativas de Feira de Santana, Jacobina, Alagoinhas, Jequié e Lauro de Freitas destacaram que quando é preciso solicitar ou compartilhar alguma informação com as outras cooperativas da rede, é utilizado o contato telefônico ou via *e-mail*.

Tirado-Soto (2011) destaca que em redes de cooperativas de catadores, o processo de transmissão de conhecimentos ocorre de forma direta, através da troca de experiências, trabalho conjunto ou na resolução de problemas conjuntos. Esta troca de conhecimento é resultado das interações entre os conhecimentos tácitos, da experiência acumulada. Verifica-se, dessa forma, que as experiências trocadas entre as cooperativas sejam nos encontros do Movimento dos Catadores ou por

meio de contato com as parceiras, resulta na transmissão do conhecimento entre elas.

Quanto à busca por novos conhecimentos o entrevistado da PANGEA aponta que a procura por uma iniciativa da própria cooperativa é mais difícil. O mais comum é que a necessidade deste conhecimento gere uma demanda para os técnicos que estão nas cooperativas e isso chega ao PANGEA. O entrevistado acrescenta que a busca por novos conhecimentos pode ser iniciativa da própria cooperativa, do técnico que atua nela ou, ainda, por meio da própria ONG que repassa o conhecimento para as cooperativas. Segundo ele:

É um pouco mais do PANGEA para as cooperativas, até pelo próprio nível de conhecimento das pessoas que estão nas cooperativas. Porque o público com o qual a gente trabalha é analfabeto, literalmente analfabeto ou um analfabeto funcional, e eles tem no máximo até a quarta série. Então, pela sua natureza, ou seja, pela sua mínima experiência em outras temáticas, é mais difícil o processo de elaboração e identificação de novas necessidades, de necessidades básicas do processo que eles já conhecem.

Entretanto, ele ressalta que os catadores que participam da liderança do Movimento dos Catadores, possuem uma vivência e experiência maior, trabalhando de forma direta com a ONG e acompanhando os processos. Esses cooperados conseguem identificar demandas para a própria classe.

As entrevistadas da COOPERJE observam que quando precisam aprender algum conhecimento que ainda não dominam, recorrem a ONG ou às outras cooperativas parceiras. A tesoureira acrescenta a necessidade contínua por novos conhecimentos, pois o setor está em constante mudança. O técnico da ITAIRÓ e a vice-presidente da CAELF também destacam o auxílio da PANGEA nesta busca por novos conhecimentos, assim como a presidente da CAEC ao declarar que, neste ponto, os técnicos da ONG são pessoas muito atuantes. A COOPERBRAVA destaca o papel do PANGEA, além do auxílio do Centro de Integração Solidário – CSOL nesta busca por novos conhecimentos. Já a presidente da Recicla Conquista afirma que a busca por novos conhecimentos é feita no interior da própria cooperativa, e que não recorrem as outras integrantes da rede.

#### 5.4 BENEFÍCIOS RELATIVOS À APRENDIZAGEM EM REDE

De acordo com Alves e Pereira (2013) a formação de relacionamentos nas redes interorganizacionais propicia uma série de benefícios, tais como maior troca de informações, redução dos custos de transação e maior capacidade de aprendizagem e de inovação entre os participantes. Além disso, a interação entre as empresas participantes das redes gera benefícios através do intercâmbio de informações e de conhecimentos que, sobretudo em micro e pequenas empresas, dificilmente seria acessado de maneira individual (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2012).

Neste sentido, as cooperativas da Rede Catabahia foram indagadas sobre os benefícios oriundos da aprendizagem como participantes da rede. O levantamento buscou identificar o que as cooperativas têm aprendido com as demais integrantes da rede, os benefícios gerados a partir desta aprendizagem e a influência da aprendizagem nos resultados.

O entrevistado da PANGEA destaca como aprendizado dentro da rede os processos administrativos que as cooperativas foram construindo tanto de forma particular, como de forma coletiva, respeitando as suas individualidades. O entrevistado avalia que estas trocas possibilitaram uma forma de gestão da cooperativa, na qual cada cooperativa tem o seu sistema de remuneração, seu sistema de controle de carga horária, tudo isso para identificar como realizar o pagamento pela atividade realizada pelos seus cooperados. Sendo que, cada cooperativa possui um sistema diferenciado, ou seja, essa diversidade foi construída pelo grupo, sendo que as cooperativas já passaram por um determinado modelo, e agora auxiliam na construção do modelo para outra cooperativa. Dessa forma, pode-se verificar que as cooperativas têm aprendido a avaliar qual o modelo de gestão que melhor atende as suas necessidades.

Com relação aos benefícios gerados com a aprendizagem na rede, o entrevistado da ONG salienta os ganhos relativos ao crescimento individual de cada cooperativa, destacando a formação de quadros de cooperados que executam, de fato, atividades administrativas dentro da cooperativa. Além de ter formado quadro de colaboradores, entre os catadores, com capacidade para dialogar com outras instâncias, tais como Prefeituras e Governo do Estado. Estes colaboradores conseguem desenvolver diálogos com seus interlocutores de igual para igual, uma

vez que possuem o conhecimento técnico para poder participar de discussões e buscar melhorias tanto para as cooperativas quanto para a categoria em particular.

Ao ser questionado sobre a influência da aprendizagem nos resultados das cooperativas e, apesar da crise que as cooperativas passaram em 2010, o entrevistado da PANGEA avalia como positivos os resultados alcançados, destacando que todas as cooperativas da Rede Catabahia tiveram um aumento no nível de renda. Além disso, a rede encontra-se em fase de expansão, o que denota uma influência positiva nos resultados da rede.

No quadro 24 são apresentados os pontos de aprendizagem e os benefícios advindos com a participação das cooperativas na Rede Catabahia.

**Quadro 24:** Benefícios percebidos pelas Cooperativas na Rede Catabahia

COOPERATIVAS	APRENDIZAGEM	BENEFÍCIOS	RESULTADOS
<b>COOBASF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avaliar as necessidades;</li> <li>✓ Definir prioridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ganhos de equipamentos;</li> <li>✓ Melhoria na execução dos processos</li> <li>✓ Atingir metas do projeto;</li> <li>✓ Acesso a novos compradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os equipamentos auxiliam na obtenção de melhores resultados e melhora a eficiência.</li> </ul>
<b>RECICLA JACOBINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avaliar melhores compradores;</li> <li>✓ Experiência das cooperativas maduras na rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acesso a informações;</li> <li>✓ Aquisição de equipamentos;</li> <li>✓ Participação em projetos;</li> <li>✓ Melhoria nos processos;</li> <li>✓ Desenvolvimento das habilidades dos cooperados;</li> <li>✓ Acesso a assistência à saúde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metodologias aplicadas já testadas em outras cooperativas, gerando resultados positivos.</li> </ul>
<b>CORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formas de solução de problemas;</li> <li>✓ Gestão da cooperativa;</li> <li>✓ Trabalho em prol do coletivo;</li> <li>✓ Valorizar a atividade desempenhada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participação em projetos;</li> <li>✓ Acesso a recursos de editais;</li> <li>✓ Aquisição de máquinas e equipamentos;</li> <li>✓ Acesso a novos compradores;</li> <li>✓ Infraestrutura para a cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os equipamentos auxiliam na obtenção de melhores resultados por meio da melhoria dos processos.</li> </ul>

<b>COOPERJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliar o campo de visão;</li> <li>✓ Acreditar na própria capacidade;</li> <li>✓ Tipos de matérias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acesso a novos compradores;</li> <li>✓ Aquisição de máquinas e equipamentos;</li> <li>✓ Infraestrutura para o galpão;</li> <li>✓ Informações sobre compradores para materiais específicos;</li> <li>✓ Valorização do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os novos recursos acessados através da rede auxiliam na melhora do desempenho e afetam positivamente os resultados.</li> </ul>
<b>RECICLA CONQUISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrutura e funcionamento da cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aquisição de máquinas e equipamentos;</li> <li>✓ Melhoria dos processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhoria da renda dos cooperados.</li> </ul>
<b>ITAIRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Habilidades básicas;</li> <li>✓ Gestão da cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aquisição de equipamentos;</li> <li>✓ Melhoria na estrutura física.</li> <li>✓ Informações sobre preços e compradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhores resultados devido a melhoria dos processos;</li> <li>✓ Vendas com melhores preços.</li> </ul>
<b>CAEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Habilidades básicas;</li> <li>✓ Gestão da cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possibilidade de vendas em rede;</li> <li>✓ Trabalho em grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhoria dos resultados nos últimos anos.</li> </ul>
<b>COOPERBRAVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Como participar dos projetos;</li> <li>✓ Seleção de melhores compradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acesso a equipamentos;</li> <li>✓ Captação de recursos;</li> <li>✓ Melhoria nos processos;</li> <li>✓ Equipamentos compartilhados;</li> <li>✓ Possibilidade de venda em rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhoria dos resultados de forma indireta.</li> </ul>
<b>CAELF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Como participar de projetos;</li> <li>✓ Como captar recursos.</li> <li>✓ Selecionar melhores compradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participação em projetos;</li> <li>✓ Acesso a recursos;</li> <li>✓ Aquisição de equipamentos;</li> <li>✓ Melhoria nos processos;</li> <li>✓ Maior visibilidade da cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhores resultados devido a melhoria dos processos;</li> <li>✓ Venda por melhores preços.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Carvalho (2013), ao analisar o processo de formação de uma rede de cooperativa de catadores de materiais recicláveis, identificou dois aspectos relevantes: o primeiro relacionado aos benefícios ofertados pela rede aos participantes e, o segundo, relativo às consequências do trabalho prestado para a sociedade. Sendo que, em relação ao primeiro aspecto, o vigor da mudança de postura dos integrantes da rede é considerado uma das maiores realizações. Este vigor descrito pela autora pode ser observado nas cooperativas CORAL e COOPERJE. A primeira ressalta como principal aprendizagem o trabalho em prol do

coletivo e a valorização da atividade desempenhada. A segunda destaca entre os principais benefícios a valorização do trabalho.

Observa-se que entre os pontos em que as cooperativas têm aprendido com as demais parceiras da rede, destacam-se os seguintes fatores: aprender a selecionar melhor os compradores, como participar em projetos para captar recursos, quais as habilidades básicas para as cooperativas do segmento e como realizar a gestão de uma cooperativa. Entre os benefícios gerados com esta aprendizagem, verifica-se: benefícios relativos a processos operacionais, especificamente, melhoria nos processos e acesso a novos compradores; participação em projetos com a finalidade de adquirir máquinas e equipamentos ou captação de recursos; acesso a soluções como infraestrutura e compartilhamento de equipamentos; capacitação, desenvolvimento dos cooperados em relação às habilidades e técnicas básicas e de gestão; entre outros, como desenvolvimento de trabalho em equipe e valorização da atividade desempenhada.

Resultados semelhantes foram encontrados por Aquino, Castilho Jr. e Pires (2009) ao declararem que a organização em rede ajuda na obtenção de várias vantagens cooperativas associadas. Os autores ponderam que uma rede de associações de catadores de materiais recicláveis pode viabilizar benefícios como: troca de informação entre os parceiros, estabelecimento e condução de processos de negociação política, realização e acompanhamento de políticas públicas, promoção de processos de formação e capacitação, captação e distribuição de recursos, prestação de serviços, além do desenvolvimento de atividades de produção e comercialização.

Para Scott e Thomas (2013) as organizações buscam se relacionar em rede quando os benefícios gerados compensam os custos gerados. Os benefícios visualizados pelas cooperativas da rede Catabahia se refletem na melhoria dos seus processos e nos resultados positivos alcançados.

Quanto à análise do processo de aprendizagem em rede e sua influência nos resultados das cooperativas, a maioria dos entrevistados afirmam que o fato de melhorar os processos, com a inclusão de novas máquinas e equipamentos traz, consequentemente, um impacto positivo nos resultados alcançados. Entretanto, o técnico da COOPERBRAVA destaca que o resultado positivo alcançado pela cooperativa é mérito de um esforço individual, destacando que a influência da aprendizagem em rede nos resultados dá-se de maneira indireta.



## 6 CONCLUSÕES

O presente estudo buscou analisar como as cooperativas de catadores de material reciclável aprendem quanto participam como membros da Rede Catabahia, inicialmente, caracterizando o perfil das cooperativas, as motivações para ingressar na rede, verificando quais as estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas por elas, quais os tipos de conhecimento absorvidos e quais os benefícios relativos à aprendizagem percebidos pelas cooperativas. A seguir são destacadas as principais conclusões desta pesquisa.

A rede Catabahia foi criada em 2003, com o apoio da OSCIP PANGAEA e da Petrobras, tendo como objetivo organizar uma rede logística de captação e comercialização de material reciclável, através de ações de coleta seletiva, educação ambiental, capacitação e incubação de cooperativas de catadores.

Com relação às **características das cooperativas** que integram a Rede Catabahia afirma-se que elas foram criadas, de modo geral, a partir do fechamento dos lixões em seus respectivos municípios e como uma alternativa para a inclusão econômica e social dos catadores que deles sobreviviam. Para a formalização destas entidades, foi imprescindível o apoio do PANGAEA, uma ONG que coordena a rede. É a partir da aceitação do apoio da entidade na formação da cooperativa, que esta passa automaticamente a fazer parte da rede que, por sua vez, não possui uma base contratual. Atualmente, a Rede Catabahia está formada por dez cooperativas em dez municípios do Estado da Bahia, sendo elas: a CAEC, em Salvador; CAEC, em Lauro de Freitas; CORAL, em Alagoinhas; VERDECOOP, em Mata de São João; COOBAFS, em Feira de Santana; Recicla Conquista, em Vitória da Conquista; COOPERBRAVA, em Salvador; ITAIRÓ, em Itapetinga e Itororó; e COOPERJE, em Jequié.

Os resultados da pesquisa revelam que, apesar de configurar-se como uma rede dispersa geograficamente, as cooperativas possuem um maior contato e maior fluxo de informações, transferência e aquisição de conhecimento com as cooperativas parceiras localizadas mais próximas, formando assim dois aglomerados, ou sub-redes: uma na região sudoeste e outra na região metropolitana.

As cooperativas que integram a Rede Catabahia são organizações semelhantes que buscam um objetivo coletivo, formando, assim, uma rede

horizontal. Estas organizações possuem nos próprios princípios do cooperativismo a autogestão e a gestão democrática. Entretanto, apesar de possuírem autonomia na tomada de decisões, muitas delas possuem uma dependência da entidade de apoio externo, ou dos técnicos desta entidade que estão inseridos na cooperativa para auxiliá-los, como salienta Stroh e Santos (2007).

Os entrevistados nas diferentes cooperativas, com exceção da Recicla Jacobina, afirmaram que possuem mais de oito anos como membros da rede e durante este período tem transferido e adquirido conhecimento entre as cooperativas parceiras. Os resultados da pesquisa apontam que, de modo geral, as cooperativas foram inseridas na rede Catabahia com a **motivação principal** de receber o apoio técnico para se formalizarem e, assim, poder participar de programas de financiamento para adquirir maquinários e equipamentos que, por sua vez, auxiliam na melhoria dos processos realizados no setor e em última instância levem a resultados positivos.

Foi possível verificar na pesquisa que, de início, as cooperativas recorrem mais à ONG para ajudá-las na participação em projetos e em editais de apoio específicos para os catadores e as cooperativas, entretanto, elas veem se apoiando nas parceiras, como mecanismo para verificar como se realiza a prestação de contas de recursos recebidos, como organizar a documentação, como selecionar as demandas do que almejam adquirir com estes projetos, ou seja, as cooperativas têm aprendido a eleger prioridades e interpretar as reais necessidades da organização, assim como a realizar processos sem o auxílio de apoios externos. Isso pode ser observado, sobretudo, nas cooperativas que não possuem técnicos administrativos, ou seja, naquelas onde 100% dos processos são realizados pelos próprios cooperados.

Com relação às **estratégias de aprendizagem**, os resultados revelaram que, apesar de possuírem características bastante semelhantes, verifica-se diferenças entre os níveis de transparência e receptividade das cooperativas, o que as fazem adotarem estratégias de aprendizagem distintas, porém todas voltadas para um comportamento mais colaborativo, destacando-se como a mais adotada a estratégia de colaboração, seja usada de forma individual ou combinada com a estratégia de compromisso. As estratégias adotadas estão direcionadas para os esforços integrativos, ou seja, esforços voltados para o coletivo.

Entre as informações que são mais acessadas na rede e que as cooperativas disponibilizam com maior transparência, estão as relacionadas com vendas, como: contatos de compradores, compradores com maior confiabilidade, preços de materiais, compradores de materiais pouco solicitados, entre outros. Destaca-se, ainda, que as informações trocadas entre as cooperativas são avaliadas, de forma geral, como claras, permitindo o atendimento às necessidades do requisitante.

As questões relativas às atividades de gestão e novos projetos, foram pouco mencionados entre as cooperativas. Verifica-se que o processo de aprendizagem interorganizacional, descrita por Larsson et al. (1998) e o processo de transferência ou criação de novos conhecimentos entre organizações, tem ênfase na transferência de conhecimentos entre as cooperativas e é pouco voltado para a criação de novos conhecimentos, o que poderia ocorrer a partir da busca conjunta por soluções aos problemas comuns as cooperativas da rede. Acredita-se, também, que a ocorrência de reuniões periódicas entre os membros da rede, sinalizada pela maioria das cooperativas como uma necessidade, poderia ampliar a interação entre elas e estimular a criação de novos conhecimentos.

No tocante aos **tipos de conhecimento**, que as cooperativas absorvem quando fazem parte da rede Catabahia, pode-se observar que o conhecimento tácito mais ressaltado é a experiência anterior dos catadores nos lixões, realidade de boa parte dos cooperados que participam da rede. Já com relação ao conhecimento explícito, os entrevistados afirmaram que as cooperativas foram formadas, basicamente, de catadores que trabalhavam nos lixões e nas ruas, os quais receberam cursos de capacitação e treinamentos específicos relacionados à atividade de coleta de material reciclável, formação e funcionamento de cooperativas e de gestão. À medida que foram crescendo em número de cooperados ou que este quadro foi sendo renovado, os trabalhadores foram repassando as suas experiências práticas para os novos entrantes. Da mesma forma que as experiências são repassadas no interior das cooperativas, o conhecimento também é repassado entre as cooperativas, no interior da rede. Além das trocas de informações que vem ocorrendo entre as dez cooperativas parceiras e que atualmente integram a rede, destaca-se o fato do futuro aumento no número de cooperativas que integrarão a rede, portanto, um aumento no número de informações circulando, uma vez que está previsto para o ano de 2015, o ingresso de 17 novas cooperativas como membros da rede Catabahia.

Por fim, a pesquisa mostrou que as cooperativas de catadores de material reciclável que decidem ingressar na Rede Catabahia, estão cientes que com essa participação obterão **benefícios** tanto para o setor quanto para os cooperados. Observa-se que ao longo do tempo, e a partir da interação ocorrida na rede, entre as cooperativas parceiras e a ONG, tem-se gerado um aprendizado, o qual tem sido usado para alcançar resultados positivos em todas as cooperativas participantes da rede. Entre os **benefícios gerados com a aprendizagem** é destacada, na perspectiva do PANGEA, a capacidade individual de cada cooperativa para conseguir executar atividades gerenciais, reduzindo a dependência dos agentes externos. Além disso, ressalta-se a capacidade alcançada pelos representantes das cooperativas para conseguir dialogar e negociar com outras instâncias, como o Governo, Prefeituras e outros órgãos de apoio.

Na perspectiva das cooperativas, destacam-se a ampliação da capacidade para participar de editais e projetos de financiamento, conseguir definir com clareza quais as necessidades das cooperativas, melhoria nas habilidades básicas do setor de material reciclável, desenvolver habilidades de gestão e ganhar com a melhoria na estrutura física por meio da aquisição de maquinários e equipamentos. Esta aprendizagem e os benefícios alcançados auxiliam numa maior eficiência dos processos desenvolvidos e, conseqüentemente, melhora seus resultados.

Com relação ao problema de pesquisa, que buscou verificar **quais as condições para que a aprendizagem interorganizacional ocorra nas cooperativas de catadores de material reciclável integrantes da Rede Catabahia**, pode-se afirmar que a aprendizagem interorganizacional entre as cooperativas ocorre, sobretudo, pela transferência de conhecimento entre elas, que adotam estratégias de aprendizagem voltadas para a colaboração. A aprendizagem interorganizacional ocorre, de forma mais efetiva, entre as cooperativas localizadas próximas geograficamente, a partir da troca de experiências entre elas. Além disso, numa menor frequência, a interação entre as parceiras em momentos como, por exemplo, reuniões da categoria, também propicia estas trocas de experiências. Entretanto, acredita-se que a ocorrência de reuniões periódicas entre as cooperativas da rede poderia aumentar a interação entre elas e propiciar a criação de novos conhecimentos.

Também foi possível verificar que as cooperativas pesquisadas aprendem tanto com o conhecimento tácito, através das trocas de experiências e vivências,

expostas anteriormente, quanto com o conhecimento explícito, por meio de cursos de capacitação e treinamento a qual são submetidos seus cooperados. Além disso, entre as principais motivações para que as cooperativas participarem da Rede Catabahia estão a formalização, a troca de informações, a aquisição de novos conhecimentos, o acesso a maquinários e equipamentos advindos de editais e programas de financiamento próprios para esse tipo de organizações etc.

## 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a expressão “rede”, descrita por Grandori e Soda (1995) como um conjunto de nós conectados através do relacionamento entre eles, e de Baum e Ingram (2002), como um agrupamentos de organizações unidas por laços que variam quanto à formalidade. Verifica-se que no caso da Rede Catabahia, estes laços ou nós que conectam as cooperativas são os objetivos que as motivam em participar da rede, como a aquisição de maquinários e equipamentos, acesso à mercados, participação em editais de financiamento e o conhecimento que as conecta.

Ao analisar a Rede Catabahia, e observando a aprendizagem entre as cooperativas que dela participam, pode-se identificar ainda outros atores que também contribuem para o desenvolvimento desta rede. Verificou-se entre os agentes externos a PANGEA, ONG que coordena a rede, as Prefeituras Municipais das cidades onde estão localizadas as cooperativas, instituições financiadoras de projetos, como por exemplo a FUNASA, Universidades, entre outras.

Destaca-se que a aprendizagem não ocorre somente a partir da interação das cooperativas, mas também a partir da influência destes agentes externos sobre as participantes da rede. Além disso, a aprendizagem verificada na Rede Catabahia não se limita apenas a troca de conhecimento entre as cooperativas, inclui os valores que elas possuem, como os de trabalho em equipe, valorização da atividade desempenhada e a colaboração com os parceiros.

O presente estudo sobre aprendizagem interorganizacional em redes de cooperativas de catadores de material reciclável pode contribuir com as políticas públicas direcionadas para este grupo, uma vez que levanta as motivações em formar cooperativas e se unir em rede, destacando quais as principais necessidades observadas pelos catadores. Além de contribuir no campo acadêmico,

especificamente nos estudos de redes interorganizacionais, que em sua maioria focam as redes de empresas, dessa forma amplia-se os estudos em redes de empreendimentos solidários. No mais, conhecer e aprofundar sobre as cooperativas de catadores pode auxiliar no desenvolvimento destes empreendimento, bem como destes trabalhadores e das regiões onde atuam.

## 6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Espera-se que os resultados deste trabalho, propiciem reflexões que possam culminar em novas pesquisas para o aprofundamento da temática abordada.

Verificou-se que ao se tratar de cooperativas, o foco dos estudos tem sido a inclusão econômica e social destas ou seu desenvolvimento; já os estudos sobre redes de cooperativas focam na sua formação e na ampliação das capacidades destas organizações a partir do ingresso na rede; ainda, foi observado que o tema sobre aprendizagem organizacional ou interorganizacional pouco tem sido abordadas em sociedades cooperativas. Nesse sentido, são colocadas sugestões para futuras pesquisas:

- Realização de um estudo comparativo entre as estratégias de aprendizagem empregadas pelas cooperativas que inicialmente formaram a Rede catabahia e as cooperativas novatas que estarão ingressando nela;
- Realização de estudos longitudinais que permitam acompanhar o processo de aprendizagem e as mudanças que ocorrem nas organizações;
- Realização de um estudo comparativo entre a aprendizagem interorganizacional em redes de empresas e em rede formadas exclusivamente por organizações cooperativas;
- Aplicação deste estudo adotando a perspectiva qualitativa em redes de cooperativas de outros setores como, por exemplo: as cooperativas de médicos, as cooperativas agrícolas; as cooperativas de transportadores etc.

- Realização de um estudo complementar a este, no qual seja abordada a aprendizagem da Rede Catabahia numa perspectiva quantitativa.
- Estudos focando a aprendizagem interorganizacional em outros setores da economia onde os indivíduos possuam características semelhantes das cooperativas de catadores, como a baixa escolaridade.

### 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em termos gerais, o estudo de caso, apresenta algumas limitações, principalmente no que diz respeito ao método escolhido, que sofre críticas relacionadas à falta de rigor de alguns pesquisadores, ao fato de não possibilitar generalizações, ao tempo dispendido e a influência do pesquisador (Yin, 2010).

Especificamente, esta pesquisa, apresentou as seguintes limitações:

Foi um estudo de corte transversal, pois analisou como as cooperativas inseridas na Rede Catabahia aprendem em apenas um período determinado de tempo. Já em um estudo longitudinal seria possível o acompanhamento do processo de mudança e avaliação desta aprendizagem.

Além disso, outra limitação verificada na pesquisa está relacionada ao acesso, pois nem todas as cooperativas possuem seus dados atualizados e disponíveis, o que dificultou os contatos iniciais e culminou na falta de contato em tempo hábil com uma das cooperativas da rede – a VERDECOOP.

É importante ressaltar que foram realizados diversos contatos via *e-mail*, telefone e visitas presenciais, por parte da pesquisadora, na tentativa de realizar mais de uma entrevista em cada subunidade analisada, principalmente, com o presidente representante, ou com um técnico administrativo, caso houvesse. Porém, nos casos da CAEC, CAEF, ITAIRO e Recicla Conquista, foram realizadas apenas uma entrevista em cada cooperativa, podendo também ser considerada outra limitação. No entanto, buscou-se realizar outras entrevistas com pessoas que representam as cooperativas perante a rede, no intuito de coletar um número maior de dados que pudessem corroborar as informações obtidas mediante as entrevistas nas nove subunidades.

Inicialmente, quando da elaboração do cronograma de atividades da pesquisa, a autora deste trabalho tinha planejado a sua participação como observadora em reuniões entre as cooperativas, caso obtivesse permissão por parte dos representantes da Rede Catabahia, porém, a rede não realizou reuniões ou encontros durante o período de coleta dos dados que pode ser destacado como outra limitação. No período da coleta de dados, teve somente um encontro entre duas cooperativas.



## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. Competitividade, aprendizagem e custos de transação nas relações de cooperação interorganizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 2, n. 2, p. pp. 152-166, 2009.
- AGUIAR, M. M. et al. Cooperação Interorganizacional no Setor Moveleiro: um estudo de caso à luz da análise de Redes Sociais. **Redes**, v. 19, n. 3, p. 196-214, 2014.
- ALMEIDA, K. N. T. et al. Configuração de posições em uma comunidade epistêmica e sua relação com o sentido da aprendizagem em redes interorganizacionais: estudo de caso no campo da biotecnologia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 77-106, nov/dez.2012.
- ALVES, J. N. et al. As relações de confiança, aprendizagem e conhecimento em uma rede do setor imobiliário. **GESTÃO. Org**, v. 9, n. 3, p. 463-485, 2011.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais 2004-2009. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 169-198, 2013.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial**. 1999. 236 f. Tese (Livre Docência) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- AQUINO, I.F.; CASTILHO JR., A.B. PIRES, T.S.L. A organização em rede dos catadores de materiais recicláveis na cadeia produtiva reversa de pós-consumo da região da grande Florianópolis: uma alternativa de agregação de valor. **Gestão e Produção**, v. 16, n. 1, p. 15-24, 2009.
- AZEVEDO, R. R. A contribuição dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem em gestão empresarial: Um estudo em micro e pequenas empresas do Polo Design Center. **Dissertação de Mestrado em Administração**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. São Caetano de Sul, 2013. 122p.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol. 45, n. 3, jul./set., 2005, p. 52-64.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. R; REYES JUNIOR, O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **RAC**, v. 14, n. 3, p. 458-477, mai./jun., 2010.

BASTOS, H. M.; ARAUJO, G. C. Empreendedorismo social, Economia Solidaria e Cidadania no Contexto dos Catadores Cooperados de Materiais Recicláveis. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 17, 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2014.

BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. Interorganizational learning and network organization: toward a behavioral theory of the interfirm. In: AUGIER, M.; MARCH, J. **The economics of choice, change, and organization: Essays in memory of Richard M. Cyert**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

BEESELEY, L.. Multi-level complexity in the management of knowledge networks. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 71-100, 2004.

BITTENCOURT, P.F.; CAMPOS, R. R. Processos de aprendizagem de empresas inovadoras em aglomerações produtivas: uma análise exploratória dos dados da PINTEC para Santa Catarina. **Nova Economia**, v. 18, n. 3, p. 471, 2008.

BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cooperativismo/** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. – Brasília: Mapa/SDC/DENACOOOP, 2008.

BRASIL. Lei 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 ago. 2010.

BRASIL. Lei 12.690, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 jul. 2012.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Caixa Firma Acordo com Cooperativa de Catadores em Vitória da Conquista**. 2012. Disponível em: <[http://www1.caixa.gov.br/imprensa/noticias/asp/popup\\_box.asp?codigo=7012533](http://www1.caixa.gov.br/imprensa/noticias/asp/popup_box.asp?codigo=7012533)>. Acesso em: 03 jan. 2015.

CARDOSO, R. K.; ROMBALDI, A. J.; SILVA, M. C. Nível de atividade física de coletores de lixo de duas cidades de porte médio do sul do Brasil. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, v. 18, n. 5, 2013.

CARDOSO, T. O. *et al.* Recicla Conquista e Itairó: A Experiência de Mulheres no Cooperativismo e Materiais Recicláveis. In: VIII ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: ANPAD, 2014.

CARVALHO, J. M.G. Estudo sobre o processo de formação da Rede de Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis do Vale do Paraíba – Estado de São Paulo. **Dissertação de Mestrado em Ciência Ambiental**. Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2013. 100 p.

CHOU, H.; ZOLKIEWSKI, J. The arrival of technological changes at the business net: a learning process. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 6, p. 443-453, 2010.

CRESWELL, J. W. **Research design**: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: Sage Publications, 2002.

\_\_\_\_\_. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DALL'AGNOL, C. M.; FERNANDES, F. S. Saúde e autocuidado entre catadores de lixo: vivências no trabalho em uma cooperativa de lixo reciclável. **Revista latino-americana de enfermagem. Ribeirão Preto. Vol. 15, n esp.(set./out. 2007), p. 729-735**, 2007.

DIAS, S. M. Coleta seletiva e inserção cidadã: A parceria poder público/ASMARE. In: JACOBI, P. (Org.). **Gestão Compartilhada de Resíduos Sólidos no Brasil: inovação com inclusão social**. São Paulo: Annablume, p. 65-86, 2006.

DOGSON, M. Organizational Learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, 375-94, 1993.

EBERS, M.; OLIVER, A. L. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532 – 550, 1989.

ESTIVALETE, V. F. B. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista de agronegócios**: do nível individual ao interorganizacional. 2007. 269 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

ESTIVALETE, V. F. B. et al. Ampliando a compreensão sobre a aprendizagem interorganizacional: um estudo em uma rede do setor de serviços. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 75, set/dez. 2009.

ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A.; BEGNIS, H. M. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **Base (UNISINOS)**, v. 5, p. 224-235, 2008.

ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A.; CRUZ, L. B. The learning process in interorganizational relationships. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 4, p. 319-331, 2008.

ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A.; BEGNIS, H. M. O processo de Aprendizagem em Redes Horizontais do Elo Varejista do Agronegócio: uma análise sob a perspectiva das estratégias, dos métodos e dos estágios evolutivos. **REAd**, v.71, n.1, p. 161-190, jan./abril 2012.

GELLYNCK, X.; KÜHNE, B. Horizontal and vertical networks for innovation in the traditional food sector. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 1, n. 2, p. 123-132, 2010.

GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L.G. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista Cadernos de Economia**, v. 11, n. 20, p. 45-72, 2007.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, A. B. (org). **Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOIS, P. H.; MACHADO, H. P. V. Uma Abordagem sobre o Papel das Redes para Pequenas Empresas e sobre os Efeitos no Aprendizado de Empreendedores. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, 2012.

GRANÁ, O. A. L. **Catadores de Jacobina, na Bahia, comemoram reconhecimento**. 2014. Disponível em: <[http://www.mnrc.org.br/box\\_2/blog-nordeste/catadores-de-jacobina-na-bahia-comemoram-reconhecimento](http://www.mnrc.org.br/box_2/blog-nordeste/catadores-de-jacobina-na-bahia-comemoram-reconhecimento)> Acesso em: 14 dez. 2014.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRECO, P.J. Conhecimento Técnico-Tático: o modelo pendular do comportamento e da ação tática nos esportes coletivos. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício**, v. 0, p. 107-129, 2006.

GULATI, R.; LAVIE, D.; MADHAVAN, R. How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. **Research in Organizational Behavior**, v. 31, p. 207-224, 2011.

GUTBIER, M.S.; GOETZ, R. G.; RAMBO, V.B.. Programa Catavida: A Economia Solidária Possibilitando Novas Trajetórias. **Mercado de Trabalho – IPEA**, v. 56, p. 108, 2014.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations. **Human relations**, v. 51, n. 7, p. 847-871, 1998.

HISSA, H. B. Clusters como nova trajetória do capitalismo industrial no Brasil: história e perspectiva. **Salusvita**, Bauru, v. 28, n. 1, p. 39-61, 2007.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. SPE1, p. 103-127, 2007.

HÖHER, R., TATSCH, A.L. Redes de Cooperação: o caso da Rede Imobiliária de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, v. 7, n. 1, 2011.

HUANG, Y. Learning from cooperative inter-organizational relationships: the case of international joint venture. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 6, p. 454-467, 2010.

INSPIRAÇÃO. **CAEC: Histórico, Presente e Futuro**. Revista Inspiração – Walmart Instituto, 2014.

INKPEN, A. Learning through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 1019-1043, 2000.

IYER, K. N. S. Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective. **Academy of Marketing Science Review**, v. 10, n. 1, p. 1-14, 2002.

JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. **Research Policy**, v. 37, n. 8, p. 1337-1355, 2008.

JERÔNIMO, F. B. et al. Redes de cooperação e mecanismos de coordenação: a experiência da rede formada por sociedades cooperativas no Rio Grande do Sul. Teoria e Evidência Econômica, Passo Fundo, v. 13, n. 25, 2005.

JORNAL DO CATADOR. **Rede Catabahia Realiza Coleta Seletiva da Arena Fonte Nova Durante a Copa do Mundo 2014**. Ano 1, n 1, set. 2014.

KERLINGER, F. N. Conceitos Comportamentais Científicos e Definições. In: **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KIM, D. H. The Link between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, p. 37-50, 1993.

KNIGHT, L. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. **Human relations**, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002.

LAGO, A. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. 2009. 179 f. Tese (Doutorado

em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

LANE, P.J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic management journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LARSSON, R., et al. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. **Organization Science.**, v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998.

LIMA, J. C. O. Trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 19, n. 56, p. 45-62, 2004.

LIMA, M. A. Análise das práticas de cooperação, aprendizagem e inovação no APL minero-metalúrgico do alumínio em Barcarena (PA). **Perspectiva Econômica**, v. 9, n. 1, 2013.

LOSS, L. **Um arcabouço para o aprendizado de redes colaborativas de organizações**: uma abordagem baseada em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. 2007. 223 f. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

LUBATKIN, M.; FLORIN, J.; LANE, P. Learning together and apart: A model of reciprocal interfirm learning. **Human Relations**, v. 54, n. 10, p. 1353-1382, 2001.

MACÊDO, N. M. M. N.; BARROS, R. A.; CÂNDIDO, G. A. Avaliação dos Processos de Aprendizagem e Cooperação para Inovação: um Estudo Comparativo entre Indústrias de Cachaça do Brejo Paraibano. **Revista Gestão Industrial**, v. 7, n. 4, 2012.

MACIEIRINHA, L. M. R. **Dinamização da cooperação inter-empresarial**: proposta de aumento de eficiência pela identificação e fecho de gaps Teoria–Concepção–Implementação: o caso SISCOOP. 2009. 323 f. Dissertação (Mestrado em Economia). Faculdade de Economia da Universidade de Porto. Porto, 2009.

MARTINKENAITE, I. Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer: emerging themes and openings for further research. **Baltic Journal of Management**, v. 6, n. 1, p. 53-70, 2011.

\_\_\_\_\_. Antecedents of knowledge transfer in acquisitions. **Baltic Journal of Management**, v. 7, n. 2, p. 167-184, 2012.

MAURER, A. et al. A Influência dos Estilos de Aprendizagem e dos Valores Organizacionais na Gestão de uma Rede Horizontal: um Estudo à Luz do Comportamento Organizacional. **Gestão e Regionalidade**, v. 28, n. 82, 2012.

MAZZALI, L.; COSTA, V. M. H. M. As formas de organização “em rede”: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia Política**, vol. 17, n. 6 (68), out./dez. 1997.

MAZZEI, B.B.; CRUBELLATE, J. M. Autogestão em empreendimentos econômicos solidários: um estudo comparativo de casos em cooperativas de reciclagem de lixo de Maringá-PR. **Revista Inteligência Organizacional**, v. 1, n. 1, p. p. 43-61, 2011.

MEDEIROS, L. F. R.; MACÊDO, K. B. Profissão: catador de material reciclável, entre o viver e o sobreviver. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 3, n. 2, 2007.

MNCR – Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis. O que é o Movimento? 2013. Disponível em: < [http://www.mncr.org.br/box\\_1/o-que-e-o-movimento](http://www.mncr.org.br/box_1/o-que-e-o-movimento)>. Acesso em: 27 maio 2014.

MOHR, J.; SENGUPTA, S. Managing the paradox of Inter-firm: the Role of Governance Mechanisms. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 04, p. 169-195, 1996.

NEUMAN, W.L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 3 ed. USA: Allyn & Bacon, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo: forma ideal de organização**. Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/site/brasil\\_cooperativo/index.asp](http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp)> Acesso em: 8 abr. 2014.

OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C.; CARVALHO, C. C. Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 67-83, 2011.

PANGAEA. **Rede Catabahia**. Disponível em: <<http://www.pangaea.org.br/redecatabahia/interna.php>>. Acesso em: 22 mar. 2014.

PATRIARCA, M. C. S. **O papel das associações e cooperativas no desenvolvimento das empreendedoras ceramistas**: um estudo multicase no Brasil e na Nicarágua. 2013. 166 f. **Tese (Doutorado em Administração)**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo, 2013.

PEREZ, L.; WHITELOCK, J.; FLORIN, J.. Learning about customers: Managing B2B alliances between small technology startups and industry leaders. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 3/4, p. 431-462, 2013.

PESÄMAA, O. Development of relationships in interorganizational networks: Studies in the tourism and construction industries. Doctor's Thesis, Luleå University of Technology, Strömsund, Sweden, 2007. 304p.

PETERS, L. D. et al. Collaboration and collective learning: networks as learning organisations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 6, p. 478-484, 2010.

PORTO, M. F. S. *et al.* Lixo, trabalho e saúde: um estudo de caso com catadores em um aterro metropolitano no Rio de Janeiro, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 20, n. 6, p. 1503-1514, 2004.

POWELL, W. Neither Market nor Hierarchy: Networks Forms Organization. **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, v. 12, p. 295-336, 1990.

PROVAN, K.G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 33, p. 479-516, jun. 2007.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, 2, n. p. 229-252, 2008.

RAMOS FILHO, A. C. Conhecimento e Crescimento em Organizações Globais. **Revista ADM. MADE**, v. 15, n. 1, p. 23-37, 2011.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A.H. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. **Academy of Management Review**, v.19, n.1, jan 1994.

SANTOS, J. G. A Logística Reversa Como Ferramenta Para a Sustentabilidade: um estudo sobre a importância das cooperativas de reciclagem na gestão dos resíduos sólidos urbanos. **REUNA**, v. 17, n. 2, p. p. 81-96, 2012.

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5.ed. Harlow, England: Pearson Education, 2009.

SAUVÉE, L. Efficiency, effectiveness and the design of network governance. In: TRIENEKENS, J.H. OMTE, S. W. (Org.). **Paradoxes in food chains and networks**. Agricultural University. The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, 2002.

SCOTT, T.; THOMAS, C. The Effect of Collaborative Partnerships on Inter-organizational Networks. In: **11th Public Management Research Conference**, Madison, Wisconsin, 2013.

SENSE, A. J.; CLEMENTS, M. D.J. Ever consider a supply chain as a “community of practice”? Embracing a learning perspective to build supply chain integration. **Development and Learning in Organizations**, v. 20, n. 5, p. 6-8, 2006.

SILVA, D.B.; LIMA, S.C. Catadores de materiais recicláveis em Uberlândia-MG, BRASIL: estudo e recenseamento. **Caminhos de Geografia**, v. 8, n. 21, p. 82-98, 2007.

SILVA, I.F.; BINOTTO, E. O Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional no Contexto de uma Organização Rural. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 132-156, 2013.



STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.) **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 1994.

STERNBERG, R. J. **Psicologia Cognitiva**. Porto Alegre: Artemed, 2000.

STROH, P. Y.; SANTOS, M. A. Lixo, trabalho e cidadania. **Latitude**, v. 1, n. 2, 2010.

TEIXEIRA, E. B.; GRZYBOVSKI, D.; BEBER, M. C. Cooperação e Aprendizagem Organizacional em Organizações Sociais Estruturadas em Redes de Cooperação: o Caso da Rede Integração Social. **Redes**, v. 14, n. 2, p. 134-157, 2009.

TIRADO-SOTO, M. M. **Análise e formação de redes de cooperativas de catadores de materiais recicláveis no âmbito da economia solidária**. 2011. 228 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro/COPPE. Rio de Janeiro, 2011.

VAN WINKELLEN, C. Deriving value from inter-organizational learning collaborations. **Learning Organization, The**, v. 17, n. 1, p. 8-23, 2010.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; MILAGRES, R.; NASCIMENTO, E. Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 393-404, 2005.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez. 2008.

VILLARDI, B. U.; CASTRO JUNIOR, J. L. P. Emocionalidade limitada– uma dimensão da aprendizagem coletiva para desenvolver relações cooperativas e solidárias em arranjos produtivos locais: os casos de Ubá (MG) e Nova Friburgo (RJ). **Cadernos EBAPE**, v. 5, n. 2, 2007.

VITORINO FILHO, V. A. et al. A produção científica brasileira em cooperação empresarial. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 175-194, 2012.

WERR, A.; RUNSTEN, P. Understanding the role of representation in interorganizational knowledge integration: A case study of an IT outsourcing project. **Learning Organization, The**, v. 20, n. 2, p. 118-133, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APÊNDICE A:** Roteiro de entrevista semiestruturada aplicado nas cooperativas

### **I - PERFIL DO GESTOR DA COOPERATIVA**

1. Gênero: M (   ) F (   )
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Escolaridade
 

Primeiro grau incompleto (   )	Primeiro grau completo (   )
Segundo grau incompleto (   )	Segundo grau completo (   )
Graduação. Qual? _____	Pós-Graduação _____

### **II – CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS DA REDE**

4. Qual o nome da cooperativa?
5. Em qual ano a cooperativa foi fundada?
6. Em qual ano a cooperativa começou a participar na rede Catabahia?
7. Qual a quantidade de cooperados?
8. Qual a quantidade de funcionários?
9. Quais os motivos que levaram a cooperativa a participar da rede?
10. Como foi o processo de ingresso da cooperativa na rede?
11. A cooperativa precisa da autorização da rede para tomar algum tipo de decisão?  
Se sim, para que tipo de decisão?

### **III – ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

12. Sua cooperativa compartilha as informações com as outras cooperativas participantes da rede? Que tipo de informações são disponibilizadas?
13. Sua cooperativa aceita e usa as informações recebidas das outras cooperativas da rede?
14. Se respondeu de forma afirmativa as questões anteriores, as informações que são trocadas dentro da rede são claras?
15. Houve alguma mudança no acesso às informações com o passar do tempo?
16. Houve alguma mudança com a disponibilização de informações que a cooperativa partilha com as demais cooperativas da rede ao longo do tempo?

### **V – TIPO DE CONHECIMENTO**

17. De que forma a cooperativa aprendeu os processos que realiza?
18. Como o senhor faz para repassar o conhecimento e a experiência para outras cooperativas da rede?
19. Como o senhor faz para adquirir o conhecimento e a experiência das outras cooperativas da rede?
20. Quando precisa aprender algo com as outras cooperativas como é feito a busca destas informações?

### **VI – BENEFÍCIOS PERCEBIDOS**

21. O que tem aprendido com as outras cooperativas?

22. Que benefícios foram gerados com a aprendizagem na rede?
23. A aprendizagem obtida na rede tem influenciado nos resultados alcançados pela cooperativa? De que forma?

## **APÊNDICE B:** Roteiro de entrevista semiestruturada aplicado aos gestores da rede

Para as questões abaixo, entende-se por **receptividade** o grau em que uma organização pode acessar recursos de rede. E por **transparência** como a cooperação na disponibilização do conhecimento que detém para os parceiros da rede.

### **I – CARACTERIZAÇÃO DA REDE**

1. Como foi criada a rede Catabahia?
2. Como a rede é constituída?
3. Quais os critérios de seleção ou convite para as cooperativas participarem da rede?
4. Quais são as parcerias que a rede possui? Como contribuem para o aprendizado da rede?
5. Como a rede influencia na tomada de decisão das cooperativas?

### **II – ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM**

6. Quais ações a rede realiza para estimular a aprendizagem interorganizacional?
7. Como as informações são compartilhadas dentro da rede?
8. Como é a receptividade e transparência das cooperativas no processo de aprendizagem?
9. O que é feito para aumentar a *receptividade* e *transparência* para absorção da aprendizagem entre as cooperativas?

### **IV – TIPO DE CONHECIMENTO**

10. De que forma as cooperativas aprendem seus processos?
11. Como é repassado o conhecimento e a experiência entre as cooperativas da rede?
12. Quando precisam aprender algo com outras cooperativas como é feito esta busca de conhecimento? Qual a participação da gestão da rede neste caso?

### **V – BENEFÍCIOS PERCEBIDOS**

24. O que as cooperativas têm aprendido com a interação delas na rede?
25. Que benefícios são gerados para as cooperativas com a aprendizagem na rede?  
A aprendizagem obtida na rede tem influenciado nos resultados alcançados pelas cooperativas? De que forma?